

Työhyvinvointi sosiaalityön muuttuvassa toimintaympäristössä

Diskurssianalyttinen tutkimus sosiaalityön lähijohtajien työhyvinvointia huomioivasta muutostojohtamisesta

Reetta Väisänen
Tampereen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Sosiaalityön pro gradu -tutkielma
Lokakuu 2018

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

VÄISÄNEN, REETTA: Työhyvinvointi sosiaalityön muuttuvassa toimintaympäristössä. Diskurssianalyttinen tutkimus sosiaalityön lähijohtajien työhyvinvointia huomioivasta muutosjohtamisesta. Pro gradu -tutkielma, 82 sivua, 3 liites.

Sosiaalityö

Ohjaaja: Kirsi Juhila

Lokakuu 2018

Tutkielman tavoitteena on selvittää, millaista on työhyvinvointia huomioiva muutosjohtaminen sosiaalityössä. Tutkielman aihe on saanut inspiraatiota jatkuvista muutoksista, joita on havaittavissa julkisen sektorin organisaatioissa sekä siitä, kuinka jatkuvat muutokset voivat kuormittaa sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia.

Keskeisiä lähtökohtia tutkielmassa ovat poliittinen aikakausi ja sen käytänteet. Näitä ovat uusliberalismi, uusi julkisjohtaminen sekä uusi julkinen hallinta. Poliittisen aikakauden lisäksi tutkielma käsittelee julkista reformia, jota voidaan pitää seurauksena poliittisesta aikakaudesta. Tutkielma käsittelee keskeisiä lähtökohtia kriittisesti sekä heijastaa niiden vaikutuksia sosiaalityön toimintaympäristöön.

Tutkielman keskeiset teoreettiset käsitteet ovat työhyvinvointi, muutosjohtaminen sekä sosiaalityön lähijohtaminen. Tutkielma on kvalitatiivinen ja sen aineistona toimii sosiaalityön lähijohtajien puolistrukturoidut teemahaastattelut. Haastattelut on toteutettu yksilöhaastatteluin. Haastatteluissa on käytetty luovia menetelmiä hyödyntämällä Pesäpuu ry:n vahvuuskortteja työhyvinvoinnin ja muutosjohtamisen teemojen yhteydessä.

Tutkimuksen teoreettis-metodologinen lähestymistapa perustuu sosiaaliseen konstruktionismiin sekä diskurssianalyysiin. Diskurssianalyysi painottuu sosiaalityön lähijohtajien puheissa rakennettuihin työhyvinvoinnin ja muutosjohtamisen elementteihin, jotka muodostavat omanlaiset diskurssikokonaisuudet. Analyysissa tuodaan esille myös lähijohtajien rakennettuja subjektipositioita suhteessa elementteihin ja diskurssikokonaisuuksiin.

Tutkimustulokset luovat moniulotteiset diskurssit työhyvinvoinnista ja muutosjohtamisesta sekä sosiaalityön lähijohtajien subjektipositioista. Työhyvinvointia huomioiva muutosjohtaminen rakentuu aiempien diskurssien hybridiksi, joka korostaa inhimillisyyden elementtiä, suodattimena toimimista sekä tiedottamisen merkitystä muutostilanteissa. Inhimillisyyden elementti korostaa ihmisen kokemuksia muutosvaiheita ja vuorovaikutustaitoja. Suodattimena toimiminen rakentuu puolestaan harkintavallan käyttönä, jonka avulla voidaan varmistaa työhallinnan toteutuminen sekä muutosviestinnän oikea-aikaisuus. Tiedottamisen elementti rakentuu yhtäläillä harkintavallan ympärille sekä tiedottamisen avoimuuteen ja rehellisyyteen. Sosiaalityön lähijohtajan positioksi muodostuu työhyvinvointia huomioivassa muutosjohtamisessa johtaja, joka pystyy dialogiseen vuorovaikutukseen, kyseenalaistaa muutosten tarpeellisuutta sekä toimii eettisesti kestävästi.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että muutostilanteissa työhyvinvointia voidaan korostaa ihmisten välisellä dialogisella vuorovaikutuksella ja läsnä olevalla kohtaamisella. Sosiaalityön erityisyys paikantuu kriittiseen suhtautumiseen muutoksien tarpeellisuuteen sekä lähijohtajien substanssiosaamisen vaikutukseen työhyvinvointiin. Työhyvinvointia huomioivassa muutosjohtamisessa on havaittavissa sosiaalityön työntekijä-asiakassuhteen piirteitä.

Asiasanat: työhyvinvointi, muutosjohtaminen, sosiaalityön lähijohtaminen, muutokset

UNIVERSITY OF TAMPERE

Faculty of Social Sciences

VAESAENEN, REETTA: Work well-being in social work's changing operational environment. Discourse analytical study of the management of change which considers work well-being by local managers of social work.

Master's Thesis, 82 pages, 3 appendix pages

Social Work

Supervisor: Kirsi Juhila

October 2018

The aim of this study is to find out how work well-being is being considered in social work by the management of change. The topic of this study arises from constant changes that are noticed in the public sector organizations and how constant changes can burden social workers' well-being.

The central baselines of this study are political era and its conventions. These include neoliberalism, new public leading and new public management. In addition to political era, the study discusses the public reform, which can be seen as the result of the political era. The study considers the central baselines critically and reflects their effects on social work's operational environment.

The central theoretical concepts of this study are work well-being, management of change and local management of social work. The study is qualitative and the data is the semi-structured theme interviews of the local managers of social work. The interviews were carried out individually. The interviews were executed with creative ways with strength cards by Pesäpuu ry in addition to themes related to work well-being and management of change.

The theoretical and methodological structure of the study consists of social constructivism and discourse analysis. Discourse analysis is emphasized on the elements of work well-being and management of change in the local managers' speeches, which create their own discourse gestalt. The analysis also introduces local managers' subject positions with respect to elements and discourse gestalts.

The results create multidimensional discourses about work well-being and management of change and also subject position of local managers of social work. The management of change which considers work well-being is built as a hybrid of earlier discourses, which emphasizes the element of humanity, working as a filter and the significance of informing in change situations. The element of humanity emphasizes the change phases a person experiences and interaction skills. On the other hand, working as a filter is built by using discretion, and with the aid of that, the actualization of work control and change communication can be assured. The element of informing is built around discretion and also to the openness of the informing and honesty. A manager, who is capable of dialogical interaction, questions the need of change and acts ethically, is the position which a local leader constitutes in the management of change.

Based on the results, it can be stated that in change situations work well-being can be emphasized with a dialogical interaction and with presence. The specialty of social work is localized to critical attitudes, the need of changes and local managers' substance knowledge impacting the work well-being. It can be stated that in the management of change which considers work well-being, social work's employee-client relationship features can be found.

Key words: work well-being, management of change, social work, local managing, changes

SISÄLLYSLUETTELO

1 ALUKSI	1
2 KESKEISET LÄHTÖKOHDAT	3
2.1 Uusliberalismi ja sen käytänteet	3
2.2 Julkinen reformi	7
2.3 Kriittinen ääni	13
2.4 Sosiaalityön toimintaympäristön viimeaikaiset muutokset	16
3 TEOREETTISET KÄSITTEET	20
3.1 Työhyvinvointi	20
3.2 Muutosjohtaminen	24
3.3 Sosiaalityön lähijohtaminen	29
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	32
4.1 Teoreettis-metodologiset lähtökohdat	32
4.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	37
4.3 Tutkimusaineisto	37
4.4 Aineiston analyysi	39
5 TUTKIMUSTULOKSET	44
5.1 Työhyvinvointi	44
5.2 Muutosjohtaminen	53
5.3 Työhyvinvointia huomioiva muutosjohtaminen	59
6 LOPUKSI	65
6.1 Eettinen tarkastelu	65
6.2 Yhteenveto, johtopäätökset ja pohdinta	67
LÄHTEET	74
LIITTEET	83

Taulukkoluetelo

Kuvio 1. Kokonaisvaltainen työhyvinvointimalli **s. 21**

Kuvio 2. Tutkielman teoreettis-metodologinen rakenne **s. 32**

Taulukko 1. Valitut vahvuuskortit **s. 42**

Taulukko 2. Työhyvinvoinnin diskurssin elementit ja niiden toistokerrat aineistossa **s. 44**

Taulukko 3. Muutosjohtamisen diskurssin elementit ja niiden toistokerrat aineistossa **s. 53**

Taulukko 4. Työhyvinvoinnin diskurssi ja lähijohtajien positiot **s. 68**

Taulukko 5. Muutosjohtamisen diskurssi ja lähijohtajien positiot **s. 69**

Taulukko 6. Työhyvinvointia huomioivan muutosjohtamisen diskurssi ja lähijohtajien positiot **s. 69**

1 ALUKSI

Tutkielman aihe on saanut inspiraationsa henkilökohtaisista kiinnostuksen kohteista, jotka samalla ovat ajankohtaisia yhteiskunnallisia ilmiöitä. Olen hakeutunut lukemaan yhteiskuntatieteitä ja sosiaalityötä itsekkäistä syistä. Kaipaen työltä merkityksellisyyttä ja haasteita, joiden kautta voin kehittää itseäni ja tarkastella asioita monista eri näkökulmista. Sosiaalityö haastaa monessa suhteessa omia näkökulmia, ajatusmalleja ja arvoja. Tämä innostaa, mutta samalla myös pelottaa. Pelko liittyy työhyvinvointiin ja siihen, jaksanko tehdä samalla haastavaa, mutta merkityksellistä työtä. Työhyvinvointi on kiinnostanut itseäni jo kandidaatin tutkielmassa, jonka tein kirjallisuuskatsauksena työhyvinvointiin vaikuttavista työyhteisöllisistä tekijöistä. Siinä esille nousivat vahvasti vertikaaliset ja horisontaaliset tekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Horisontaaliset tekijät liittyvät työntekijöiden välisiin suhteisiin sekä työyhteisöön. Horisontaalisissa tekijöissä oli löydettävissä enemmän työhyvinvointia kasvattavia tekijöitä, kun taas vertikaalisissa tekijöissä oli havaittavissa työhyvinvointia kuormittavia tekijöitä. Vertikaaliset tekijät liittyvät puolestaan johtamiseen ja rakenteellisiin tekijöihin. Vertikaalisten tekijöiden vaikutuksesta työhyvinvointiin on itselläni oma-kohtaisia kokemuksia sosiaalityön työkokemuksen myötä. Tämä puolestaan on vaikuttanut tutkimusaiheen rajaamiseen juuri johtamisen tematiikkaan sekä muutoksiin.

Muutos käsitteenä tarkoittaa tilasta toiseen siirtymistä. Muutos voi olla luonteeltaan rajattua tai dynaamista, jolloin näkökulma on muutoksen jatkuvassa liikkeessä. (Stenvall ym. 2007, 24.) Muutos koskettaa sosiaalityötä monellakin eri tasolla. Sosiaalityöllä pyritään muutokseen niin yksilö- kuin yhteisötasolla, mutta myös sosiaalityö itsessään on aina muutoksen kohteena. Ensinnäkin työelämä itsessään on kokonaisvaltaisessa muutoksessa, joka koskettaa yhtälailla sosiaalityön alaa. Toiseksi sosiaalityössä tapahtuvat muutokset ovat usein seurausta ajan poliittisesta aikakaudesta ja sen käytänteistä, jotka heijastuvat sosiaalityöhön.

Muutos nähdään aina riskinä työhyvinvoinnille. Tämä johtuu siitä, että muutos ja työhyvinvointi ovat molemmat subjektiivisesti koettuja asioita. Molemmat koostuvat hyvin erilaisista asioista, eivätkä ne siten ole pelkästään subjektiivisesti tuotettuja. (mm. Aro 2002.) Sekä muutoksiin että työhyvinvointiin liittyy kiinteästi johtaminen. Johtaminen rakentuu aina sosiaalisissa prosesseissa (Pekkarinen 2010, 26). Johtamisella on siten aina jonkinlainen vaikutus työhyvinvointiin, muutostilanteisiin ja niiden kokemuksiin. Yhteiskunnan nykyinen monitasoinen sosiaalis-taloudellis-kulttuurinen reformi aiheuttaa erityisiä paineita sosiaalipalvelujärjestelmän rakenteille ja toimijoille, jolloin muutosjohtamisen taidot korostuvat

(Pekkarinen 2010, 34). Suhtaudun tämän hetken poliittiseen aikakauteen ja sen käytänteisiin kriittisesti. Näen ne hyvin soveltumattomina, kun tarkastellaan ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia ja sosiaalityötä. Kirjoitan kriittisyyttäni näkyviin myös tutkielmassani.

Tutkielmalla on poikkitieteellinen fokus. Tutkielman keskeiset lähtökohdat sekä teoreettiset käsitteet yhdistävät yhteiskunta- ja hallintotieteitä, sosiaalitieteitä sekä psykologiaa. Poikkitieteellisyys kertoo tutkimusaiheen moniulotteisuudesta ja erilaisista näkökulmista. Sama poikkitieteellisyys on havaittavissa myös itse sosiaalityössä. Sosiaalityö yhdistää monia eri tieteenaloja ja se voidaan nähdä soveltavana yhteiskuntatieteellisenä tieteenalana, jonka positiossa on havaittavissa erityispiirteitä. Näitä erityispiirteitä ovat käytäntösuhde, refleksiivisyys sekä sosiaalisen oikeudenmukaisuuden tavoittelu. (Enroos & Mäntysaari 2017, 26–28.)

Tutkielman tavoitteena on löytää vastausta siihen, *millaista on työhyvinvointia huomioiva muutosjohtaminen sosiaalityössä*. Vastausta antamassa ovat lähijohtajina toimivia sosiaalityöntekijöitä, joilla on näköalapaikka niin käytännön työhön kuin hallinnollisiin rakenteisiin. Tutkielma on toteutettu diskurssianalyttisesti, keskittyen siihen, kuinka lähijohtajat konstruoivat puheessaan työhyvinvointia ja muutosjohtamista sekä millaisia toiminnallisia subjektipositioita puheessa on havaittavissa. Tutkimuksen aineiston keruussa on käytetty luovia menetelmiä, jotka osoittautuivat rikastavaksi osaksi tutkimuksen toteutusta ja aineistoa.

Tutkielman ensimmäisessä luvussa esittelen tämän hetken poliittisen aikakauden käytänteineen. Se avaa näkökulmaa vallitsevaan muutosmyllytykseen niin sosiaalityössä kuin yleisemmin työelämässä. Tämän jälkeen keskityn tarkastelemaan keskeisiä teoreettisia käsitteitä: työhyvinvointia, muutosjohtamista sekä sosiaalityön lähijohtamista. Teoreettisen osuuden jälkeen tuon esille, miten tutkimus on toteutettu, esittelen tutkielman teoreettis-metodologista perustaa sekä analyysikehikkoa. Lopuksi esittelen tutkimustuloksia, tutkielman eettisyyttä sekä johtopäätöksiä pohdintoineen.

2 KESKEISET LÄHTÖKOHDAT

Yhteiskunnalliset ja poliittiset muutokset heijastuvat niin välittömästi kuin välillisestikin sosiaalityön kentälle. Muutoksen paineet kohdistuvat voimakkaimmin julkiselle sektorille. Eri-
näisillä toimenpiteillä julkinen sektori pyrkii vastaamaan aina sen hetken poliittisen aika-
kauden vaateisiin ja linjauksiin. (mm. Niiranen 1995; Niemelä 2008; Niiranen ym. 2010.)
Tässä luvussa taustoitan pro gradu -tutkielmaani ja pyrin löytämään laajempaa ymmärrys-
tä ja kehystä sille, miksi sosiaalityön kenttä tuntuu olevan jatkuvassa muutoksien, niuk-
kuuden ja ristiriitojen aallokossa. Tulkitsen tutkielmani kannalta keskeisiksi teoreettisiksi
lähtökohdiksi uusliberalismin ja sen käytänteet, joista ensimmäinen on vallitseva poliittinen
aate. Toisena keskeisenä lähtökohtana esittelen julkisen reformin, joka syntyi aiemmin
mainituista poliittisista linjauksista. Julkinen reformi alkoi uudella volyymilla 1990-
luvulla ja aloitti osaltaan sosiaalityön toimintaympäristön loputtoman muutosvyöryn. Kol-
manneksi esittelen viime aikojen sosiaalityön toimintaympäristön muutoksia, jotka ovat
seurausta poliittisesta aikakaudesta sekä julkisesta reformista. Muutokset ovat vaikutta-
neet kokonaisvaltaisesti sosiaalityön tekemiseen, työhyvinvointiin ja sosiaalityön johtami-
seen. Kaikki nämä ovat sidoksissa keskenään ja limittyvät toisiinsa. Ne kertovat poliittises-
ta aikakaudesta niin kansainvälisesti kuin kansallisestikin.

2.1 Uusliberalismi ja sen käytänteet

Suomi on totuttu tunnistamaan universalismiin perustuvana pohjoismaisena hyvinvointival-
tiona, jossa ideologiana on julkisen sektorin vahvuus koulutuksessa sekä sosiaali- ja ter-
veyspalveluissa. Julkisen sektorin palvelut kuuluvat kaikille sosioekonomiseen taustaan
katsomatta. Samaiseen ideologiaan kuuluu ymmärrys sosiaalisten ongelmien yhteiskun-
nallisista lähtökohdista ja yhteinen vastuu niiden hoitamisesta. Tämän kaltaisen hyvinvoin-
tivaltion arvoja ovat solidaarisuus, tasa-arvo ja sosiaalinen oikeudenmukaisuus, jotka sopi-
vat myös sosiaalityön arvoihin. Näiden toimiessa pohjoismainen hyvinvointivaltio on tur-
vannut sukupuoleen katsomatta yksilön työelämään osallistumista, mutta myös valtion ta-
lous- ja elinkeinoelämää. (Niiranen 1995, 42.) Tämänkaltaista hyvinvointivaltiota Suomi
pyrkikin toteuttamaan 1980-luvun lopulle saakka, minkä jälkeen malliin liittyvät kritiikit sekä
poliittisen aikakauden muutokset vaativat Suomea uudelleen arvioimaan yhteiskuntajärjes-
telmänsä tilannetta (Niiranen 1995, 49).

Julkisen sektorin rakenteiden uudistamisessa ja yleisesti Suomessa poliittis-taloudellisesti
otettiin mallia uusliberalismin aatteista. Uusliberalismi on tullut Suomeen muun muassa

Yhdysvalloista ja Englannista sekä kansainvälisten järjestöjen kautta. Kansainvälisten poliittikkojen ohella OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) ja kansainvälinen valuuttarahasto IMF ovat olleet ratkaisevassa osassa uusliberalististen opien omaksumisessa. Kansainvälisesti uusliberalismi on ollut tunnistettavissa 1970-luvulta lähtien. Suomeen aate rantautui jälkijunassa 1980-luvun lopussa. Uusliberalismi on uusintaversio poliittisesta taloustieteen teoriasta, jonka mukaan yksilön hyvinvointi taataan parhaiten vapauttamalla yksilön yritteliäisyys ja osaaminen. Toteutuakseen tämä vaatii ympärilleen sellaisen institutionaalisen viitekehyksen, jossa vallitsevat vahva yksityinen omistusoikeus, vapaat markkinat ja vapaakauppa. Uusliberalismin mukaisesti markkinoilla on mahdollisuus luoda spontaani järjestys, joka on koko yhteiskunnalle hyväksi. Valtio nähdään pakollisena pahana, jonka tulee turvata vain pohjarakenne, jossa markkinat, yksilöt ja kilpailu voivat toimia. Valtion tulee minimoida oma osallistumisensa kansalaisten hyvinvoinnin toteuttamiseen ja näin ollen vapauttaa markkinoille ja kilpailulle muun muassa sosiaali- ja terveystaloudelliset palvelut. Uusliberalismin aatteita ovat esimerkiksi individualismi, valinnanvapaus, tuotteistaminen, yksityistäminen, omistusoikeudet sekä vapaat markkinat. Yksinkertaistettuna voitaisiin todeta, että uusliberalisaatio tarkoittaa kaiken finansiointia. Raha on se, joka ratkaisee. (Harvey 2008, 7–9; 13; 43 & Patomäki 2015, 10–13; 25; 55–58.) Muutos aiempaan universalismiin perustuvaan hyvinvointivaltiomalliin on ollut siis valtava ja tulkitsen, että voidaan puhua poliittisista ääripäistä.

OECD:n ja IMF:n ohella yksi ratkaiseva kansainvälinen askel uusliberalistisen politiikan toteuttamisessa Suomessa oli EU-jäsenyys. Suomalainen toimintaympäristö globalisoitui voimakkaasti. Tämä merkitsi talouden, yhteiskunnan ja valtioiden välisten suhteiden uudelleenjärjestäytymistä ja avautumiskehitystä. Etenkin uusliberalistinen vapauden käsite näkyi vahvasti EU:n toiminnassa neljän vapauden periaatteissa. Nämä neljä vapautta olivat tavaroitten, palvelujen, pääoman ja ihmisten mahdollisimman vapaa liikkuminen. (Nyholm ym. 2016, 159; 162.)

Harvey (2008, 82–83) esittää kilpailun olevan uusliberalismin perushyve. Kilpailu yhdistettynä yksityistämiseen ja sääntelyn purkamiseen tuottaa pelkkää positiivisia vaikutuksia: vähentää byrokratiaa, lisää tehokkuutta ja tuottavuutta, parantaa laatua ja näin ollen vähentää kuluttajille aiheutuvia kustannuksia. Valtion tehtäväksi jää siten oman sääntelynsä purkaminen markkinoille vapaaksi ja sellaisten rakenneuudistuksien tekeminen ja institutionaalisten muotojen etsiminen, jotka tukevat uusliberalistisia pyrkimyksiä, mutta myös sen omaa kilpailuasemaa suhteessa muihin valtioihin globaaleilla markkinoilla. Tästä syys-

tä yhä suuremmat ihmisryhmät jäävät alttiiksi köyhtymiselle, kun julkinen sektori on vetäytynyt hyvinvoinnin ja sosiaalipalveluiden päävastuutuottajan roolista. Aatteiden mukaisesti uusi järjestelmä korostaa henkilökohtaista vastuuta ja yhteiskunnan turvaverkko on tehostettu minimiin. Epäonnistumiset ja elämän vastoinkäymiset ovat yksilön ominaisuuksien aiheuttamia ja uhrista tulee syytetty. (Harvey 2008, 94–95.) Sanonta ”*jokainen on oman onnensa seppä*” on uusliberalistisesti ajateltuna kaiken kattava totuus.

Uusliberalismin tulo on muuntanut yhteiskuntamme myös informaatioyhteiskunnaksi. Aatteen mukaisesti tarvitaan kykyä kerätä, varastoida, siirtää, analysoida ja vakuuttaa suuria tietokantoja, jotta markkinoita ja siihen liittyvää päätöksentekoa voidaan ohjata. Informaatioteknologia on siten kehittynyt huimasti uusliberalismin myötä ja voidaan myös katsoa, että digitalisaatio on uusliberalismin sivutuote. Teknologian kehittymisen myötä aika ja etäisyydet ovat kutistuneet ja pysyvyys on vaihtunut väliaikaisuuteen ja lyhytjänteisyyteen. Lokaalisuus on vaihtunut globaalisuuteen ja vapaat markkinat sekä kilpailu ovat ujuttautuneet politiikan ja talouden lisäksi myös kulttuuriin. (Harvey 2008, 8–10.) Oletuksena on siis, että kaikilla toimijoilla olisi mahdollista saada yhtäläinen informaatio ja sitä kautta kilpailu olisi tasavertaista. Näin kilpailun voima ajaisi toimijat etsimään uusia tapoja tuottaa, valmistaa ja organisoida. Tämä ei kuitenkaan ole toiminut odotetulla tavalla, vaan informaation ja teknologian epätasainen jakautuminen on luonut epäsymmetrisiä valtaasetelmia. Näin jatkuva informaation lisääntyminen, mittaamisen tarve ja teknologian kehitys kääntyy itseään vastaan ja horjuttaa yhteiskunnan tasapainoa, mitä se on osittain jo tehnytkin. (Harvey 2008, 86–87.)

Uusi julkisjohtaminen

Uusliberalismiin liittyy vahvasti *New Public Management*, joka on poliittisen aatteen käytännön toteuma. Suomeksi tästä käytetään nimitystä uusi julkisjohtaminen. Käytän jatkossa uuden julkisjohtamisen käsitettä, koska tutkielmani keskeisissä käsitteissä kulkevat mukana johtamisen elementtejä.

Aiemmin julkisjohtaminen on keskittynyt virkamiesten rationaalisuuteen, etiikkaan ja julkisen hyvän käsitteeseen. Tällainen ajattelumalli on toiminut siten hyvinvointivaltioon pohjuttavassa julkisessa sektorissa. Uusi julkisjohtaminen perustuu puolestaan yksityisten markkinoiden ideologiaan. Keskeisenä ajatuksena on, että yksityinen sektori on toimivampi kuin julkinen sektori. Käytännössä tämä on tarkoittanut kunnan palveluiden tuotteistamista, liikelaitoksia sekä kilpailua julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Tavoitteena on, että kilpailulla pystytään tehostamaan palveluita ja samalla palveluita pystytään tekemään nopeammin

ja halvemmalla. Tämä on luonut julkiselle sektorille mallin siitä, että kaikki tulee olla mitattavissa, laskettavissa ja hallittavissa. (Eräsaari 2014, 126–128; Patomäki 2015, 29, 72; Julkunen 2001, 120–121.) Uusi julkisjohtaminen on määritellyt uudestaan julkisen hallinnon olemuksen, tehtävän, tavoitteet ja keinot. Määrittely on luonut järjestelmän, jonka pitäisi tuottaa asiakkaan tarvitsemat palvelut mahdollisimman tehokkaasti suhteessa odotuksiin ja tarpeisiin. (Patomäki 2015, 70.)

Ville Yliaska (2014) on tutkimuksessaan *Tehokkuuden toiveuni: Uuden julkisjohtamisen historia Suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle* käsitellyt uuden julkisjohtamisen käytänteitä ja historiaa. Hän tuo esille, että yksityisen sektorin toimintatapojen omaksumisen lisäksi julkinen sektori alkoi mallintaa yritysmaailman johtamisoppeja, kuten esimerkiksi tulos- ja laatujohtamista (Yliaska 2014, 12). Osittain uuden julkisjohtamisen tukijat ovat väittäneet, että ennen uuden mallin saapumista julkiselle sektorille, julkisella sektorilla ei ole ollut minäänlaista johtamistaitoa. Tämä on korostanut yritysmaailman johtamistietotaitoa enemmän kuin professioon sisältynyttä johtamis- ja substanssiosaamista. (Yliaska 2014, 36.) Johtaminen julkisella sektorilla on ammatillistunut ja nähdään, että toiminnallisen tuloksen näkökulmasta avainasemassa ovat juuri johtaja-asemassa olevat. Johtajan tulisi olla multitiosaaja, joka hallitsee organisaation strategisen johtamisen, talousjohtamisen, muutosjohtamisen niin horisontaalisella kuin vertikaalisella ulottuvuudella ja pystyy arvioimaan organisaation tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. (Virtanen & Stenvall 2010, 49–51.)

Kaiken kaikkiaan uusi julkisjohtaminen on tuonut perustavanlaatuisia muutoksia ajatusmalleihin julkisesta sektorista, hallinnosta ja sen johtamisesta. Näistä keskeisimpänä voidaan pitää ajatusmallia, jossa julkinen sektori ei ole itsetarkoitus. Tämä puolestaan on kiihdyttänyt erilaisten rakenneratkaisujen tekemistä julkisella sektorilla. Rakenneratkaisujen keskiössä ovat puolestaan kustannustietoisuus, standardit, tulostavoitteet sekä arvioinnit. (Nyholm ym. 2016, 41–43.) Virtanen ja Stenvall (2010, 47) kuvaavat uuden julkisjohtamisen erityispiirteitä. He nostavat tämän uusliberalismin käytänteen erityispiirteiksi juuri sen, ettei laajaa julkista sektoria voida pitää itsestään selvänä tekijänä sekä sen, että politiikan tekeminen ja toimeenpano erotetaan toisistaan. Käytänteen myötä yritysmäinen toimintapa on ensisijaista ja julkisen sektorin toimintavoissa hyödynnetään markkinamekanismia, kilpailua ja sopimuksellisuutta. Ammattijohtajat ovat julkisen hallinnon kulmakivi. (Virtanen & Stenvall 2010, 47.)

Uusi julkinen hallinta

Toinen uusliberalismin käytänne, joka on muokkaantunut puolestaan uudesta julkisjohtamisesta, on uusi julkinen hallinta (*new public governance*). Uusi julkinen hallinta on näkynyt julkisen sektorin kehitystrendeissä 2000-luvulta alkaen. Stephen Osborne (2006) on käsitellyt artikkelissaan uuden julkisen hallinnan moniulotteista määritelmää. Tämäkin käytänne näyttäytyy erilaiselta riippuen katsantokannasta. Kuitenkin siitä on havaittavissa selkeästi toisenlaisia elementtejä kuin uudesta julkisjohtamisesta. Uusi julkishallinta keskittyy verkostoihin, organisaatioiden välisiin suhteisiin, prosesseihin ja palvelujärjestelmään. Se täydentää uutta julkisjohtamista ja pyrkii tuomaan kustannus- ja tulostietoisuuteen verkostomaisuuden, osallisuuden ja luottamuksen näkökulmia. (Osborne 2006, 383.) Käytännössä uusi julkinen hallinta on lisännyt eri toimijoiden yhteistyötä yli sektorirajojen sekä myös palveluiden käyttäjien kanssa. Se korostaa verkostomaista työskentelytapaa, jossa toimitaan vuorovaikutuksessa palveluiden käyttäjien, tuottajien ja kehittäjien kesken. (Nyholm ym. 2016, 45–46.) Kari Hakari (2013) on väitöskirjassaan *Uusi julkinen hallinta – kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto* käsitellyt uutta julkista hallintaa erään suomalaisen kaupungin näkökulmasta käsin. Hän allekirjoittaa Osbornen näkemyksen uudesta julkisesta hallinnasta. Hän tuo esille, että yhä moniulotteisemmassa maailmassa on enemmissä määrin kompleksisia ongelmia ja julkinen sektori on siten entistä riippuvaisempi yhteiskunnan muista toimijoista. Tämä haastaa vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen ja osallisuuteen. (Hakari 2013, 35.) Julkisen sektorin johtajan näkökulmasta uusi julkinen hallinta on tuonut jälleen uuden pätevyysvaatimuksen jo muutenkin laajoihin johtamisen osa-alueisiin. Johtajilta tarvitaan vahvaa verkostojohtajuutta, johon liittyvät vuorovaikutustaidot ja kyky tehdä yhteistyötä. (Virtanen & Stenvall 2010, 58–59.)

2.2 Julkinen reformi

Tässä tutkielmassa miellän Niirasen ja kumppaneiden (2010, 39) mukaisesti reformin uudistukseksi, jonka tavoitteena on julkisen sektorin organisaatiorakenteiden ja prosessien muuttaminen ja sitä kautta toimintaprosessien kehittäminen. Julkinen sektori tarkoittaa puolestaan kuntaa ja valtiota. Reformi on tarkoittanut käytännön toiminnan muuttumista sekä lainsäädännöllisiä muutoksia. Julkisen reformin alkusysäys voidaan paikallistaa hyvinvointivaltion muutospaineisiin sekä uusliberalismiin ja sen käytänteisiin. Vuokko Niiranen tuo esille väitöskirjassaan (1995) *Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus* hyvinvointivaltiolllisia kehyksiä suhteessa julkiseen reformiin. Hyvinvointivaltion muutospaineet kohdistuivat 1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alussa hyvinvointivaltion kustannuksiin ja sen

ideologisiin lähtökohtiin. Nähtiin, että valtion liiallista ohjausta tulee hajauttaa ja valinnanvapautta ja yksilöllisyyttä puolestaan lisätä. (Niiranen 1995, 49–50.) Nämä perusteet kertovat uusliberalismista ja sen käytänteistä, kuten aiemmassa luvussa toin esille. Samoja teemoja tuo esille myös Elina Viitasen ja kumppaneiden (2007) tekemä tutkimus *Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Heidän mukaansa julkisen sektorin uudistukset noudattivat uuden julkisjohtamisen periaatteita. Keskeisimpiä uudistuksia ovat olleet päätöksen teon hajauttaminen ja kuntien valtionosuusjärjestelmän uudistaminen, tulosohejaus ja nettobudjetointi, toimintojen liikelaitostaminen, yhtiöittäminen, yksityistäminen ja ulkoistaminen. (Viitanen ym. 2007, 12.) Samaa toteumaa tuottaa myös Yliaskan tutkimus, jonka mukaan uuden julkisjohtamisen uudistuksia julkisella sektorilla ovat olleet tulosohejausuudistus, valtionosuus-vapaakuntauudistus sekä liikelaitos-yhtiöittämisuudistus (Yliaska 2014, 12).

Byrokraattisen hallinnon haasteita on pyritty ratkaisemaan desentralisaatiolla eli päätösvalan ja toimintavallan hajauttamisella. Riippuen näkökulmasta, desentralisaatiolla pyritään kustannusten pienentämiseen, tehokkuuden lisääntymiseen, valtion vastuun vähentymiseen sekä paikallisten palveluiden lisääntymiseen. (Niiranen 1995, 54.) Suomessa kunnat toteuttavat hyvinvointivaltion tehtäviä, vaikkakin teoreettisesti hyvinvointivaltio ei tunnista kuntaa. Silti kunnan merkitys hyvinvointipalveluiden tuottajana on keskeinen ja valtio on riippuvainen kunnan tavasta hoitaa tehtäviään. Näin kunnallishallinto on paljon vartijana siinä, millaiseen hyvinvoinnin tasoon ja jakautumiseen yhteiskunnallisesti pyritään. Niinpä hyvinvointivaltioon kohdistuva kritiikki kohdistuu myös kunnan asemaan, tehtäviin ja toimintatapoihin. (Niiranen 1995, 51.) Julkinen reformi sai vahvistusta myös 1990-luvun taloudellisesta lamasta, joka osaltaan paineisti niin valtiota kuin kuntiakin erinäisiin kustannussäästöihin. Julkusen mukaan julkisessa reformissa yhdeksi peruskysymykseksi muodostui myös se, missä määrin julkisen sektorin talousvaikeudet oikeuttivat heikentämään terveys- ja sosiaaliturvaa tavalla, joka rajoittaa yksilön perusoikeuksia. (Julkunen 2001, 114.)

Markku Harrinvirta tutki väitöskirjassaan (2000) julkisen hallinnon reformeja ja tuo esille, että taloudellisen laman lisäksi julkisen reformin oravanpyörää vauhdittivat OECD:n ja EU:n suositukset julkisen hallinnon ja toiminnan kehittämisestä ja tehostamisesta. Nämä suositukset toteutettiin Suomessa ilman sen suurempaa kriittistä tarkastelua ja osittain teknokraattisesti. Harrinvirran mukaan Suomessa ei käyty poliittisesti avointa keskustelua suositusten soveltuvuudesta suomalaiseseen hallintokulttuuriin ja palveluiden toimintatapoihin. (Harrinvirta 2000, 186–197; Julkunen 2001, 106–107.) Eräsaaren mielestä OECD:n

suositukset ja EU:n ohjeet ja direktiivit ovat tarvinneet aktiivista toimintaa, että ne ovat kääntyneet suomalaiseen hallintokäytäntöön. Tämä aktiivinen toiminta ja käännökset ovat olleet erityisen suotuisia juuri uusliberalistille ajattelu- ja toimintatavoille. (Eräsaari 2006, 94.)

Laajimpana ja ensimmäisenä julkisen sektorin reformin projektina voidaan pitää vapaakuntakokeilua. Projektista tehtiin oma lakinsa (laki vapaakuntakokeilusta 718/1988). Tähän kytkeytyi valtiollisen sitovan ohjauksen vähentäminen, tulosjohtamisuudistus sekä vuonna 1993 tehty valtionosuusuudistus ja vuonna 1995 voimaan tullut kuntalaki. Vapaakuntakokeilu alkoi vuonna 1989 ja päättyi lopulta vuonna 1996 jatkoajan jälkeen. Vapaakuntakokeilussa nähdään olevan useita eri lähtökohtia, desentralisaatiosta palveluiden kehittämiseen ja uusien toimintatapojen löytämiseen. Kokeilun pääperiaatteina olivat kuntien itsehallinnollisen aseman vahvistaminen ja toisaalta kunnallisen toiminnan tuloksellisuuden tehostaminen. Hyvinvointivaltion rakentamisen aikaan valtio määritteli kansalaisten palvelut ja kunnat toteuttivat ne. Vapaakuntakokeilun myötä säädetty kuntalaki (1993) sekä valtionosuuslainsäädäntö (1992) antoivat kunnille vapauden muodostaa omat organisaationsa ja asukas- ja tarvekohtaiset palvelut. Lakiuudistukset hajauttivat näin päätösvaltaa kuntatasoille. Tämä puolestaan heikensi sosiaalitoimen lakisääteistä perustaa, koska sosiaalitoimi ajautui kilpailuasetelmaan muun hallinnon kanssa. (Möttönen & Kettunen 2014, 109–111; Niiranen 1995, 62–63.)

Erikoistutkija Mikko Niemelä on sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksessaan (2008) koonnut julkisen sektorin reformin kehitystä ja vaihteita. Niemelä keskittyy tutkimuksessaan lainsäädännöllisiin asiakirjoihin, hallituksen esityksiin sekä eri valiokuntien kannanottoihin. Poliittisen aikakauden mukaisesti juuri 1990-luvulta alkaen julkista reformia perusteltiin taloudellisuus- ja säästöargumenteilla. Vapaakuntakokeilua ja valtionosuuslainsäädännön uudistamista perusteltiin toimintaympäristön muutoksilla ja palvelunäkökulman korostumisella. Uusi valtionosuuslaki pyrki lisäämään kunnallista itsehallintoa, keventämään suunnitteluluohjausta sekä turvaamaan paikalliset palvelut olosuhteiden mukaisesti. Itsehallinnon vahvistaminen lisäsi samalla kuntien kustannusvastuuta. Uutta valtionavustusjärjestelmää perusteltiin järjestelmän yksinkertaistamisella ja hallinnollisella selkeydellä. Kunnista saatiin kustannustietoisempia, valtiosta vastuusta vapaampi ja palveluissa alkoi korostua taloudellisuus ja tuloksellisuus. (Niemelä 2008, 25–26.) Valtionosuusjärjestelmää uudistettiin toistamiseen vuonna 1997, koska järjestelmä oli edelleen hajanainen ja epäyhtenäinen ja valtion talous tarvitsi lisää tasapainottamista. Tällöin kuntien valtionosuuksia vähennettiin

entisestään ja tämä koski tehtäväkohtaisten valtionosuuksien määräytymisperusteita. Aiemmassa vuoden 1993 valtionosuusuudistuksessa keskiössä nähtiin kuntalainen ja palveluiden turvaaminen, mutta nämä perustelut vuoden 1997 uudistuksessa olivat hävinneet ja pääpaino oli valtiontalouden tasapainossa. Valtionosuusjärjestelmää on uudistettu useita kertoja 2000-luvulla ja tällöin painopiste uudistuksissa on ollut harkinnanvaraisissa rahoitusavustuksissa sekä valtionosuuksien yhdistämisessä. (Niemelä 2008, 27–28; Valtonen 2015, 70–78.) Uusin laki kunnan peruspalveluiden valtionosuudesta (1704/2009) on vuodelta 2009.

Julkisen reformin historiaan kuuluivat myös muutokset kuntalakiin, joka tuli uudistettuna voimaan vuonna 1995. Siinä määriteltiin uudelleen kunnan ja valtion suhteet ja kunnan tehtävät poliittisen aikakauden aatteiden mukaisesti. Tavoitteena lakiuudistukselle oli joustavampi ja väljempi laki, joka korostaa kunnallista itsehallintoa ja kuntalaisten osallistumisoikeutta. Perustelut koskivat aiempien lakimuutosten mukaisesti toimintaympäristön muutoksia ja talousvaikeuksia. Nähtiin, että hyvinvointivaltion tavoitteet sosiaaliseen ja taloudelliseen hyvinvointiin tarvitsevat päivitystä. Tavoitteita ei voida saavuttaa yhdenmukaisuudella, sääntelyllä tai valtion valvonnalla, vaan tarvitaan yksilöllisempää suuntausta. Tämä tarkoitti, että uudessa kuntalaissa tuotiin yksityiset markkinat palveluiden tuottajina korostetusti esiin ja kunnille annettiin valinnanvapaus, millä tavoin palvelut tuotetaan. Kuntalaki korosti myös globalisaation näkymistä kansallisella tasolla. (Niemelä 2008, 28–30.) Uusin kuntalaki (410/2015) on vuodelta 2015. Se pyrkii vastaamaan julkisen sektorin toimintaympäristön muutoksiin, joita ovat muun muassa kunnan toiminnan markkinaehtoisuminen, muut julkiseen reformiin liittyvät lakiuudistukset, kuntien tehtävien lisääntyminen, alueellinen eriytyminen, tietotekniikan kehitys, globalisaatio sekä yritysmäisten toimintatapojen korostuminen (Harjula 2015).

Uudistusmyllytystä syvensi kilpailupolitiikan mukaan tulo julkiselle sektorille 1990-luvun alkupuolella. Kilpailu nähtiin vastauksena lisääntyviin julkisen sektorin kustannuksiin. Laki julkisista hankinnoista tuli ensimmäisen kerran voimaan vuonna 1994, minkä jälkeen sitä on uudistettu vuosina 1998 ja 2007. Lakia perusteltiin sillä, että kilpailu on parempaa kuin sääntely ja Suomen tulee olla yhdessä linjassa Euroopassa tapahtuvien muutoksien ja määräyksien kanssa. Julkisten hankintojen kilpailuttaminen toisi kunnalle taloudellista säästöä, tuotannon tehokkuutta sekä yksityisen sektorin tasapuolista kohtelua. Perusteluissa ei puolestaan näkynyt palveluiden laatua, kansanvaltaisuutta tai kuntien itsehallintoa. Lakimuutokset koskivat kilpailuttamisen lisäämistä ja hankintaa, palveluiden tehosta-

mista ja talouden kasvun edistämistä. Laki julkisista hankinnoista on ollut selkeästi ristiriidassa aiempien lakiuudistusten kanssa. Julkiset hankinnat ja kilpailuttaminen ovat lisänneet sääntelyä, byrokratiaa sekä palvelujärjestelmän pirstaloitumista. (Niemelä 2008, 32–35.) Uusin laki julkisista hankinnoissa ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016) on vuodelta 2016. Uusimman lain tavoitteena on yksinkertaistaa hankintamenettelyjä sekä vastata uusimpiin EU-direktiiveihin (Hankintalain kokonaisuudistus).

Nämä 1990-luvulta alkunsa saaneet julkisen sektorin reformit käänsivät katseet kohti kuntien rakennetta. 1990-luvun alussa kuntarakenteissa nähtiin keskeisenä kuntien itsehallinto sekä kansanvaltaisuus, mutta vuosituhannen alussa kuntarakenteet muuntuivat uudistusten myötä kuntaliitoiksi. Kuntaliitoksista tehtiin oma lakinsa, kuntajakolaki. Tämä laki tuli voimaan vuonna 1998 ja sitä puolestaan uudistettiin vuosina 2002 sekä 2005. (Niemelä 2008, 36.) Viimeisin kuntajakolaki (1698/2009) on vuodelta 2009. Niemelän (2008) mukaan kuntaliitoksilla pyrittiin suurempiin kuntakokoihin, joiden avulla pystyttäisiin tuottamaan kattava ja tehokas palvelurakenne. Nähtiin, että kuntaliitokset olisivat oiva keino tuoda pitkällä aikavälillä kuntataloudellisia säästöjä. Tavoitteena näillä rakennemuutoksilla oli pelastaa pienet kunnat vaikeuksilta järjestää asianmukaisia palveluita sekä vastata väestörakenteen muuttumiseen ja muuttoliikkeeseen. Kuntaliitoksien lisäksi valtio pyrki tukemaan ja samalla velvoittamaan kuntia tekemään seutuyhteistyötä. Peruslähtökohta niin rakennemuutoksille kuin seutuyhteistyölle olivat palvelujen riittävä väestöpohja, laatu ja saatavuus. Kuten muitakin reformeja, kuntarakenteen muutoksia ja yhteistyön lisäämistä perusteltiin tuottavuudella, taloudellisuudella ja tehokkuudella. Samalla pyrittiin edistämään julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kumppanuutta ja kannustamaan julkisten hankintojen mukaisesti tilaaja-tuottajamalliin. (Niemelä 2008, 36–41.)

Kuntarakenteen muutokset ja kuntien välinen yhteistyö tuottivat vuonna 2005 alkaneen kunta- ja palvelurakennemuutuksen. Uudistuksen tavoitteena oli elinvoimainen, toimintakykyinen ja eheä kuntarakenne. Yhtäläillä uudistuksella pyrittiin kehittämään palveluiden saatavuutta, palveluiden tuotantotapoja sekä organisointia ja lisäksi vielä taata tuottavuutta. Näiden lisäksi uudistuksella pyrittiin vahvistamaan sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteita. (Niemelä 2008, 41–45; Valli-Lintu 2017, 3.) Niin kutsuttu PARAS-uudistus koostui kahdesta osasta. Ensimmäisestä tehtiin puitelaki, jossa säädettiin kunnille yleisluontoisia velvoitteita koskien perustason palveluiden varmistamista sekä pohjustettiin tulevia rakennemuutoksia. Toinen osa PARAS-uudistuksesta täydensi aiempaa puitelakia sosiaali- ja terveydenhuollon osalta velvoittavampaan muotoon. Uudistuksen myötä tehtiin ennätys-

määrä kuntaliitoksia sekä yhteistoimintaratkaisuja. PARAS-uudistus päättyi vuonna 2013, minkä jälkeen alettiin suunnitella uudella hallituksella jälleen uutta palvelurakennemuudistusta aiempien uudistusten riittämättömyyksien vuoksi sekä yhdenvertaisten sosiaali- ja terveyspalveluiden saavuttamiseksi (Palvelurakennetyöryhmä 2012; Valli-Lintu 2017, 3-5; 10).

Julkisen sektorin hallinnon ja rakenteiden murrosvaihetta sekä eri kehitysvaiheita kuvaa hyvin sosiaali- ja terveysalan palvelujärjestelmän uudistus sekä aluehallintouudistus, jotka tuottavat hyvin erilaisia tulevaisuuden skenaarioita riippuen katsantotavasta. Sosiaali- ja terveydenhuollon rakennemuutosta on pidetty jo pitkään välttämättömänä. Linjat kyseessä olevalle uudistukselle ja sen tavoitteille ovat muuttuneet aina sen hetkisen hallituspohjan mukaisesti ja tätä pitkää uudistusta on tehty polveillen PARAS-uudistuksesta lähtien. Uudistusyrityksille yhteistä on ollut kireät aikataulut ja lyhytjänteisyys. (Niemelä 2008; Valli-Lintu 2017.) Viimeisin hallitus on muuttamassa palvelurakennemuudistusta kuntapohjaisesta maakuntapohjaiseksi. Samalla etenkin sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän uudistuksen tavoitteet ovat muuttuneet palveluintegraatiosta ja yhdenvertaisuuden turvaamisesta kustannussäästöjen ja palvelutarjonnan monipuolistamiseen vapaiden markkinoiden avulla sekä valinnan vapauden painottamiseen. (Valli-Lintu 2017, 40–50.)

Niemelän (2008, 47) mukaan julkisella reformilla on ollut erilaisia tavoitteita eri aikakausina. 1990-luvun alussa reformien keskiössä olivat kuntien kustannusvastuun ja itsehallinnon lisääminen, taloudellisuus ja tehokkuus. 1990-luvun lopulla katse siirtyi kuntarakenteisiin taloudellisuuden, tehokkuuden ja tuottavuuden näkökulmista tarkasteltuna. 2000-luku keskittyi kuntarakenteiden uudistamisen lisäksi palveluiden takaamiseen ja tehostamiseen, tuottavuuden parantamiseen sekä talouden kasvun, kilpailukyvyn ja työllisyyden edistämiseen. (Niemelä 2008.) Niiranen ja kumppanit (2010, 36) tuovat esille 2010-luvulle siirryttäessä uudenlaiset rakennemuudistukset. Silloin julkista sektoria alettiin muuntaa prosessi- ja matriisipohjaisiksi organisaatioiksi. Tällaisia organisaatiomalleja ovat esimerkiksi elämäntaakkarimallin tapaiset toimintarakenteet. Yleisesti ottaen 2000-luvulle siirryttäessä ei ole ollut johdonmukaista tai selkeää julkista reformia, kuten edellisellä vuosikymmenellä. 2000-lukua kuvaa ehkä parhaiten erilaiset kehityskaaret, joissa on havaittavissa verkostojen edistämisen politiikkaa, toisaalta hierarkkista kontrollin palauttamista ja yksityistämisen ja ulkoistamisen syventämistä. (Haveri 2011, 138.)

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että julkinen sektori tulee olemaan aina uudistusten kohteena ja haasteita tuo vanhan ja uuden kulttuurin kohtaaminen. Uudistukset itsessään ei-

vät ole uusi ilmiö, mutta 1990-luvulta alkanut kiihtyvä muutostahti on uutta suomalaisen yhteiskunnan historiassa. Julkisen sektorin reformeihin vaikuttavat erilaiset kehitystekijät, jotka voidaan luokitella poliittisiin, sosiaalisiin, taloudellisiin, yhteiskunnallisiin ja teknologisiin tekijöihin. Julkisen sektorin tämän hetken toimintaympäristö on erityisen kompleksinen. Tämä näkyy muutosten kehityskulkujen ja ilmiöiden moniselitteisyytenä. Muutokset limittyvät toisiinsa ja selkeitä ilmiöiden ja kehitystekijöiden syy-seuraussuhteita on mahdotonta tehdä. (Niemelä 2008; Nyholm ym. 2016, 159.) Yleisesti voidaan todeta, että aiemmin hajauttamisen trendi on jälleen kääntymässä kohti keskittämistä ja vahvempaa valtio-ohjausta (Lammintakanen & Rissanen 2015, 52–53).

2.3 Kriittinen ääni

Yhteiskuntatieteiden ja sosiaalityön hengessä, näen velvollisuudekseni tuoda esille tutkielmani keskeisten lähtökohtien problematiikkaa kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. On myös hyvä tiedostaa, että poliittisen toiminnan ytimessä on aina kyse keskenään ristiriitaisten arvojen, tavoitteiden, vaatimusten ja toiveiden yhteensovittamisesta (Lammintakanen & Rissanen 2015, 58).

Sosiologi George Ritzer on tarkastellut vuosia kriittisesti uusliberalismia ja sen käytänteitä ja niiden soveltumattomuutta yhteiskunnan, ihmisten ja näiden välisiin toimintoihin. Petri Virtanen (2006, 48–51) kokoaa Ritzerin ajatuksia omassa artikkelissaan, jossa hän pohtii vallankumouksen tapahtumista julkishallinnossa. Miellyn Ritzerin ajatusmalliin yhteiskunnan ja julkisen sektorin mcdonaldisoitumisesta, joka kertoo viiltävästi tämän hetkisestä aikakaudesta. Ritzerin määrittelemä yhteiskunnan mcdonaldisoituminen sisältää neljä ulottuvuutta: *tehokkuus*, *laskettavuus*, *ennakoitavuus* ja *kontrollointi*. Tehokkuus näkyy yhteiskunnan organisaatioiden palveluissa nopeutena ja läpimenoaikojen minimoimisena. Palvelut pyritään hoitamaan mahdollisimman pienellä vaivalla, karsitaan prosesseihin kuulumattomat sivujuonteet pois, luodaan tiukat standardit palveluille ja viedään työprosessit äärimilleen. Laskettavuus tarkoittaa ilmiöiden ja asioiden määrää. Työn tekemisessä ei painoteta inhimillisyyttä tai laatua, vaan ollaan kiinnostuneita, kuinka paljon ja kuinka nopeasti palvelut saadaan suoritettua. Ennakoitavuudella pyritään luomaan kaikille standardimukaiset palvelut käyttäjälle. Työntekijä saa puolestaan tiukat ohjeet ja raamit, joiden mukaan tehdä töitä. Luovuuden ja yksilöllisyyden ja samalla kompleksisuuden huomioiminen jää toisarvoiseksi. Viimeiseksi kontrolli on yhteiskunnassa sekä näkyvää että näkymättömiä. Kontrollointi toteutuu rajatuissa valintamahdollisuuksissa, tulostavoitteissa sekä hierarkkisissa päätöksentekojärjestelmissä. Mcdonaldisoituneessa yhteiskunnassa keskity-

tään tuotantotaloudelliseen tehokkuuteen, ei niinkään yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Palvelut ovat siten tehokkaita, mutta palveluiden käyttäjät ja niiden tuottajat jäävät tehokkuuden jalkoihin ja ovat palveluprosessissa tahdottomien ja vallattomien rooleissa, eikä hyvinvointia pystytä edistämään saati epäkohtia korjaamaan. (Ritzer 2008, 13–17.)

Uusliberalismi yhdessä sen käytänteiden kanssa ovat vaikuttaneet yhteiskunnallisen polarisaation kasvuun ja yhteiskuntaluokkien tunnistamisen yleistymiseen ja näin ollen voidaan todeta, ettei koko yhteiskunnan hyvä ole toteutunut. (Eräsaari 2014, 125–126). Uusliberalismin perustavanlaatuinen ongelma paikallistuu juuri paradoksaalisuuteen individualismin ja vapauden aatteissa. Individualismi sopii huonosti yhteen kollektiivisuuden ja merkityksellisen yhteisöllisen elämän kanssa. Vaikka uusliberalismin periaatteissa vaalitaan vapautta valita, yksilön tulisi kuitenkin valita oikeita asioita eikä kollektiivisia instituutioita. Näin yksilön vapaus valita muuttuukin vain tiettyjen yksilöiden vapaiksi valinnoiksi ja siten rajoittaa muiden vapautta. (Harvey 2008, 87–88.)

Kriittisesti, mutta samalla realistisesti, voidaan todeta, että uusliberalismi on poliittinen projekti, joka pyrkii palauttamaan tietynlaisen vahvemman ja selvemmän luokkayhteiskunnan ja turvaamaan samalla pääoman kasautumiselle otollisemmat olosuhteet ja taloudellisen eliitin valta-aseman. Se, miten se tehdään, on hyvin epäeettistä. Selkeä poliittinen agenda kiedotaan tekniseksi uudistukseksi julkisella sektorilla. Se perustellaan yleisesti hyväksyttävillä termeillä, mutta lopputulos on jotain muuta kuin mitä on annettu ymmärtää. Näin saadaan pidettyä kansalaisilla kuvitelma pohjoismaisesta hyvinvointivaltiosta, vaikka sen purkaminen on tehty epädemokraattisesti: tietoisesti salaa. (Eräsaari 2006, 88; 96–97.)

Uusliberalismi ja sen käytänteet ovat lisänneet sosiaalista eriarvoisuutta ja jättävät yhteiskunnan heikompiosaiset köyhyyden ja kasvavan marginalisoitumisen armoille. Sosiaalipoliittisesti voidaan pyrkiä pehmentämään uusliberalistista linjaa. Uusliberalismin ja sen käytänteiden myötä sosiaalipolitiikan asema on kuitenkin muuttunut. Se nähdään taloudellisenä hyötynä ja investointina, jolloin sen tulee maksaa itse itsensä takaisin. Se ei ole tällöin markkinoita korjaavaa, vaan markkinoita luovaa politiikkaa. Näin sosiaalipolitiikalla pyritään edistämään talouspoliittisia tavoitteita. (Harvey 2008, 26; 146–147 & Niemelä 2008, 14–15.)

Kaikki edellä kuvattu sotii sosiaalityön aatetta ja eettisyyttä vastaan räikeästi. Uuden julkisjohtamisen kautta kilpailulliset markkinat ovat lisänneet byrokratiaa erilaisina valvonnan, tarkkailun kuin arvioinnin muotoina. Nämä byrokratian uudet rappuset ovat lisänneet kustannuksia enemmän kuin palveluiden tehostamisesta tulleet kustannussäästöt. Näin ollen

käytäntö on näyttänyt, että nykyinen poliittinen aikakausi ja sen käytänteet ovat byrokratian lisäämisen ohella heikentäneet palveluita ja murentaneet julkisen sektorin tuottamien palveluiden ammattietiikkaa. (Patomäki 2015, 29–30.)

Leena Eräsaari tarkastelee artikkelissaan (2006, 87–88) kriittisesti uuden julkisjohtamisen tuloa julkiseen hallintoon. Hänen mielestään uuden julkisjohtamisen mukaan tulon jälkeen julkinen sektori ja valtio eivät enää valvo ihmisten oikeuksien noudattamista, vaan polkevat niitä. Salakavalaa siitä tekee se, että uusliberalismi ja uuden julkisjohtamisen retoriikka on hyvin houkuttelevaa valintojen, monipuolisuuden ja markkinajohtoisuuden puolestapuhumista (Eräsaari 2006, 90–91). Kuitenkin tämä retoriikka soveltuu huonosti julkiselle sektorille, jonka perimmäinen tarkoitus on tuottaa palveluita kaikille kansalaisille ilman voiton maksimointia. Uusi julkinen hallinta on saanut osakseen myös kritiikkiä epämääräisyytensä vuoksi. Yksi kritiikeistä on käsitteen monimuotoisuus, sillä uusi julkinen hallinta voidaan mieltää ilmiönä, muutoksen analyysivälineenä sekä teoriana. (Nyholm ym. 2016, 45.) Uuden julkisen hallinnan myötä yhteiskunnan palvelujärjestelmä on pirstaloitunut entisestään ja hyvinvointivaltio on muuttunut viimeistään tässä vaiheessa hyvinvointiyhteiskunnaksi. Kriittisimmät kokevat, että aiemmin julkisen sektorin vastuulla olleet tehtävät, palvelut ja vastuut ovat valuneet virallisilta tahoilta epävirallisiin yhteisöihin, kuten kolmannelle sektorille ja sukuyhteisöihin. Vastuun ja vallan kysymykset hämärtyvät helposti monimuotoisissa ja verkostomaisissa palvelurakenteissa ja jossain tilanteissa verkostoissa olevat toimijat tekevät vain itselleen suotuisia päätöksiä ja valintoja, jolloin itse palvelu voi heikentyä eikä kuntalainen saa tarvitsemaansa palvelua. (Virtanen & Stenvall 2010, 59–60.)

Trendien mukaan vaihtuvien poliittisten käytänteiden haaste on ennen kaikkea siinä, että käytänteet tulevat aina vanhan toimintakulttuurin ja käytänteiden päälle. Silloin toimitaan uuden ja vanhan sekoituksessa, jotka voivat olla keskenään hyvinkin ristiriitaisia ja jännitteisiä. Tietyssä toimintakulttuurissa toimivat ihmiset ovat tottuneet aiempaan tapaan toimia eikä siirtyminen ja ajatusmallien kääntäminen onnistu sormia napsauttamalla. Tämä aiheuttaa yhteentörmäyksiä niin rakenteellisesti kuin palveluiden tuottajien ja tekijöiden näkökulmasta. Näin ollen yhteiskunnallisesti ei päästä koskaan tilanteeseen, jossa olisi tarjolla ”puhdas pöytä” uutta poliittista käytännettä varten. (Virtanen & Stenvall 2010, 62.)

Sosiaalityön näkökulmasta tarkasteltuna uusliberalismi ja sen käytänteet luovat ristiriitaisen jännitteen arvo- ja etiikkakeskusteluissa. Keskeiset eettiset periaatteet ovat sosiaalityössä ihmisarvo, ihmisoikeudet ja sosiaalinen oikeudenmukaisuus. Nämä periaatteet kunnioittavat ihmisyyttä itseään. Periaatteet eivät ole riippuvaisia ihmisen omasta käytök-

sestä ja toiminnasta. (Arki, arvot ja etiikka 2017, 11.) Nämä luovat jo perustavanlaatuisen jännitteen, kun uusliberalismi näkee yksilön käytöksen, toimintojen ja valintojen määrittelevän ihmisyyttä ja elämän arvokkuutta. Aiemmin julkisen sektorin laajaa toimintaa on oikeutettu yhteiskuntavastuullisuudella ja markkinoista poikkeavalla eetoksella, joista kertoo sosiaalityön eettisten periaatteiden lisäksi muun muassa virkamiesetiikka sekä professioon perustuvat eettiset käytännöt. (Julkunen 2001, 250–251.)

2.4 Sosiaalityön toimintaympäristön viimeaikaiset muutokset

Tässä alaluvussa käyn lävitse, minkälaisia konkreettisia muutoksia sosiaalityössä on tapahtunut julkisen sektorin puolella niin rakenteellisesti kuin sisällöllisesti. Esille tuomani muutokset ovat yhdistelmä omaa havainnointia sosiaalityön työelämästä sekä lähdekirjallisuutta.

Sosiaalityön toimintaympäristö on muuttunut suuresti viimeisen parinkymmenen vuoden aikana aiempien esiteltyjen poliittisen aikakauden, sen käytänteiden ja niistä johtuneiden julkisen sektorin reformien vuoksi. Poliittinen aikakausi ja muutokset ovat merkinneet sosiaalityölle uudenlaista kilpailullista ympäristöä, jossa perustehtävän toteuttaminen on vaikeutunut. Kuntien palveluita on jouduttu siirtämään yksityiselle ja kolmannelle sektorille, mikä on tehnyt sosiaalityön kentästä pirstaloituneen. Palveluiden tuottamisen uudet arvot löytyvät tehokkuudesta, ennustettavuudesta, laskettavuudesta ja kontrolloinnista. Sosiaalityön suuntaus on ollut poispäin terapeuttisista ja yksilökohtaisen sosiaalityön tärkeyttä korostavista työtavoista. (Möttönen & Kettunen 2014, 121–122; Viitanen ym. 2007, 15; Harris 2005, 155–161.)

Sosiaalityön toimintaympäristön muutoksissa on nähtävissä kaksi suuntausta. Ensimmäinen suuntaus on poliittisen aikakauden vaikutus sosiaalityön arvoihin ja työn painotuksiin. Tämä on luonut jännitettä sosiaalityön ja vallitsevan politiikan välille. Toinen suuntaus kohdistuu sosiaalityön tekemiseen julkisen reformin muutoksissa. Molemmat muutokset voidaan nähdä periaatteellisena arvokeskusteluna ja ristiriitoina sekä käytännön työn konkreettisena muuntumisena (mm. Milk-Meyer 2018; Healy 2014, 55.) Konkreettisen työn muuntuminen on tapahtunut sekä paikallisella kuntatasolla että laajemmin yhteiskunnallisella tasolla.

Kuntien palveluiden tehostamisen, kilpailuttamisen ja palvelurakennemuutoksien myötä hyvinvointipalveluiden organisaatioiden koot ovat pääsääntöisesti suurentuneet. Tämä on aiheuttanut muun muassa fyysisen toimintaympäristön muuttumisen alueellisesta sosiaali-

toimistosta koko kunnan tai kaupungin keskitetyiksi yksiköiksi. Näin esimerkiksi työllisyyspalvelut, aikuissosiaalityö ja lastensuojelu toimivat fyysisesti eri paikoissa, jolloin luontainen informaali yhteistyö työntekijöiden keskuudessa on vähentynyt ja eri yksiköiden rajat vahvistuneet. Kuntalaisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämisen sijaan on syntynyt ”meidän vai teidän asiakkaat” -jaottelua. Jatkuvat toimintaympäristön muutokset ja niukkaan taloudelliseen tilanteeseen vastaaminen haastavat jatkuvasti uusiin organisaatiomuutoksiin, jotta voitaisiin löytää mahdollisimman tehokas ja kustannuksia säästävä organisatiorakenne. (mm. Joensuu 2014, 32.)

Markkinalogiikan rantautuminen sosiaalityöhön on luonut osaltaan enemmän palveluntarjoajia sosiaalityön asiakkaille, mutta osaltaan myös luonut pirstaloituneen palvelujärjestelmän, jossa uusia palveluntuottajia tulee ja menee, eikä kilpailutusten ja hankintalakien myötä pystytä tarjoamaan asiakkaille pysyviä ja pitkäjänteisiä palveluita. Palvelujärjestelmää ja asiakkuuksia kuvaavat erilaiset aikamääreet palveluissa olemisessa, aktiiviset tavoitteet, eri rahoituslähteiden mahdollisuus, asiakasmaksujen korkeat hinnat, tulostavoitteellisuus, vaikuttavuuden korostaminen sekä palveluiden sisältöjen eriytyminen. Palvelujärjestelmän monipuolistumisen ja pirstaloitumisen lisäksi sosiaalityö on siirtynyt 2000-luvulla projekti- ja hankeaikaan, mikä kertoo myös osaltaan poliittisen aikakauden käytänteistä. Projekteissa on tavoitteena sosiaalityön arvoille mieluisia tavoitteita, mutta projekti-työlle tyypillisiä määräaikaishuuksia, niukkoja resursseja, eikä projektien myötä tuotetuille uusille käytänteille ole riittävästi juurruttamisaikaa. Näin ollen sosiaalityön projektit ja hankkeet tulevat ja menevät, eivätkä niistä nousseet uudet ajatukset vakiinnu perustyyliin. (Healy 2014, 52–54; 57–58.)

Sosiaalityön käytännön työn tekemiseen vaikuttavat myös sosiaaliturvan uudistukset, joissa on nähtävissä vahvaa poliittista tahtotilaa. Ensimmäinen askel sosiaaliturvan uudistamisessa on ollut toimeentulotuen siirtyminen kunnalliselta tasolta valtakunnalliselle tasolle Kelaan vuonna 2017. Tämä muutos on viimeaikaisten tutkimusten mukaan (mm. Näätänen 2018) luonut enemmän haittaa kuin hyötyä toimeentulotuen varassa oleville ja kuormittanut julkista sosiaalityötä byrokratian ja tietopäselvyyksien lisääntymisenä sekä asiakkaiden oikeuksien puolesta vaatimisena.

Toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet myös sosiaalityön käytäntöjen sisältöihin, eivät vain rakenteisiin. Asiakastyön rinnalle on tullut poliittiselle aikakaudelle sopivia työkaluja. Näitä työkaluja ovat mittaaminen, standardisoiminen, dokumentointi ja arviointi. Näillä pyritään osittain tekemään sosiaalityötä näkyvämmäksi, mutta hyvin usein asiakastyön

kustannuksella. Sosiaalityössä on paljon sellaista, joita ei pysty kokonaisvaltaisesti mittaamaan eikä standardisoimaan. Tästä syystä ne asiat, jotka eivät taivu tiettyyn muottiin, jäävät automaattisesti vähemmälle huomiolle. Mittaamiseen taipumaton asia voi puolestaan olla ihmisen elämässä juuri se vaikuttavin tekijä. (Milk-Meyer 2018.) Toinen suuri muutos sosiaalityön sisällössä on organisatorisen tilivelvollisuuden lisääntyminen. Organisatorinen tilivelvollisuus liittyy työhön kohdistuviin tehokkuus- ja säästöpainaisiin, arviointiin, valvontaan ja kontrolliin. Sosiaalityöntekijä on tilivelvollisempi organisaatiolle kuin selontekovelvollinen asiakkaalle. Muutokset näkyvät sosiaalityöntekijöiden työn tekemisen kokemuksissa. He kokevat muun muassa, etteivät pysty tekemään ammattieettisesti kestävää työtä, tarjoamaan asiakkailleen riittäviä ja asianmukaisia palveluita ja ylipäätään tekemään asiakkaiden kanssa positiivista muutostyötä. (Juhila 2009; Mänttari-Van Der Kuip 2013.)

Myös individualismin korostuminen näkyy sosiaalityön käytännöissä. Individualismin positiivisia elementtejä ovat asiakaslähtöisyyden korostaminen, valinnanvapaus palveluissa sekä aiemmin mainittu palveluiden lisääntyminen. Negatiivisia puolia voidaan nähdä vastuun kysymyksien hämärtyminen, aktiivisen kansalaisuuden ihannoiti elämäntilanteesta huolimatta ja kokonaisvaltaisen tilanteen tarkastelun unohtaminen ihmisen yksittäisessä tilanteessa. (Healy 2014, 55–56.) Individualismin ihailemisen vastareaktionä sosiaalityössä on noussut yhteisösosiaalityön korostaminen työn tekemisen muotona. Yhteisöissä toimiminen ja yksilötasoa laajempi lähestymistapa on ollut aina sosiaalityön vahvuus ja sille ominaista, mutta poliittisen aikakauden ja julkisen reformien myötä tämä alue on ollut paitiossa. Yhteisösosiaalityössä nähdään sosiaalityön mahdollisuudet työskennellä erilaisissa yhteisöissä ja alueilla. Tällaisen työn kautta voidaan nostaa esille yhteisöjen voimavarat ja vahvuudet yksilön haasteiden ratkaisijana. Yhteisösosiaalityö korostaa sitä, kuinka jokainen yksilö on sidoksissa johonkin yhteisöön ja kuinka yhdessä toimiminen ja tekeminen mahdollistavat kokonaisvaltaista hyvinvointia ja ehkäisevät ongelmia. Yhteisösosiaalityön kautta pystytään tavoittamaan enemmän ihmisiä kuin yksilötyön kautta. Näin ollen löytyy mahdollisuus paikata sosiaalityön vuotavaa julkista turvaverkkoa, joka on muuttunut tarveharkinnalla annettaviksi ikä- ja ilmiöperusteisiksi erikoispalveluiksi. (Roivainen & Ranta-Tyrkkö 2016, 12–13.)

Sosiaalityön toimintaympäristön ja julkisen sektorin rakenteiden muutosten myötä sosiaalityön ydin palautuu kahden ihmisen väliseen vuorovaikutukseen. Eriarvoisuutta tuottavien muutosten keskellä sosiaalityöntekijän ja asiakkaan välinen tasa-arvoinen kohtaaminen ja

kunnioitus korostuvat. Tasa-arvoisen kohtaamisen tulisi perustua autonomisuuteen, jolloin hyväksymme muissa sen, mitä emme muissa ymmärrä. Sosiaalityön mahdollisuudet muutoksen pyönteissä näyttäytyvät solidaarisuudessa ja vastavuoroisuudessa, joita kahden ihmisen välillä voi löytyä, vaikka ne toimintaympäristön rakenteissa olisivatkin ahtaalla. (Sennet 2004, 254–255; Mäntysaari 2006, 126–127.)

Sosiaalityön paikka vahvistuu muuttuvan toimintaympäristön myötä etenkin rakenteellisen sosiaalityön kautta. Rakenteellinen sosiaalityö mielletään vaikuttamistoiminnaksi, jonka tavoitteena on laajempien yhteiskunnallisten rakennetekijöiden, järjestelmien ja olosuhteiden muuttaminen ihmisten hyvinvointia tukevaksi. Tämä vaikuttamistoiminta tulee olla kriittistä niin politiikkaa kuin käytäntöjä kohtaan sekä sosiaaliseen muutokseen pyrkivää. Tässä muutoksessa pyritään lievittämään vieraannuttavan ja syrjäyttävän sosiaalisen järjestyksen negatiivisia vaikutuksia ihmisiin sekä muuttamaan niitä olosuhteita ja sosiaalisia rakenteita, jotka aiheuttavat näitä vaikutuksia. Rakenteellisessa sosiaalityössä nähdään olevan erilaisia painotuksia ja määrittäjiä kulttuuristen erojen ja muutosten myötä. Lähtökohtaisesti kuitenkin sen tehtävänä on vaikuttaa ideologisiin, poliittisiin ja järjestelmien välisiin suhteisiin ja vahvistaa yhdenvertaisuuden, oikeudenmukaisuuden, osallisuuden ja yhteiskuntaan kiinnittymisen mahdollisuuksia. (Pohjola 2014, 26–24; 33.)

3 TEOREETTISET KÄSITTEET

Tässä luvussa tarkastelen tutkimusaiheeni kannalta relevantteja käsitteitä. Näiksi käsitteiksi muodostuivat *työhyvinvointi*, *muutosjohtaminen* sekä *sosiaalityön lähijohtaminen*. Seuraavaksi syvennyn näihin valittuihin käsitteisiin, niistä tehtyihin tutkimuksiin ja niiden keskinäisiin suhteisiin unohtamatta käsitteiden suhdetta edellisessä luvussa esittämiini lähtökohtiin.

3.1 Työhyvinvointi

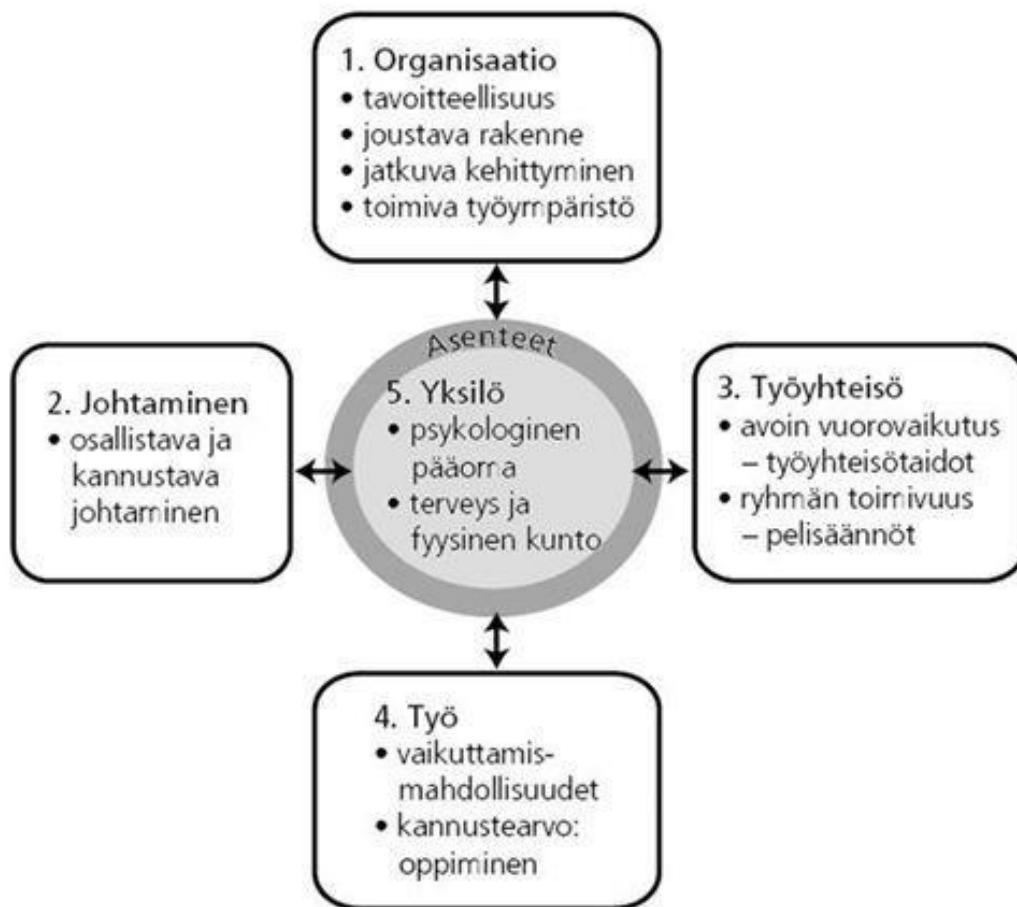
Työelämä ja sen organisaatiot ovat viimeisen kolmenkymmenen vuoden kuluessa käyneet läpi kokonaisvaltaista muutosta. Osasyyn tähän on nähtävissä aiemmin läpikäydyssä poliittisessa aikakaudessa ja sen käytänteissä. Sieltä kumpuava dynaamisuus, tehostaminen ja maksimaalisen tuottavuuden hakeminen ovat muuttaneet työelämän jatkuvaksi muutoksentäksi. Tämä puolestaan on vaikuttanut työn tekemiseen negatiivisesti etenkin julkisissa organisaatioissa ja toimintaympäristöissä. Julkisten organisaatioiden tuottavuuden hakeminen on tarkoittanut lähinnä työsuoritusten tehostamista ja työntekijöiden venymistä. Työelämän muutokset vaikuttavat suuresti ihmisen hyvinvointiin, vietämmehän suurimman osan valveillaoloajastamme työssä. Organisaatiomuutosten, jotka tähtäävät tehokkuuden lisäämiseen, on tutkittu haittaavan työtehoa. Sosiaalialalla muutokset ovat lisänneet paperityötä, byrokratiaa ja konflikteja työyhteisöissä. (Julkunen 2001, 249–250; Aro 2002, 10–11; 16–17; Pekkarinen 2010, 27.)

Työelämän kokonaisvaltaisen muutoksen lisäksi, sosiaalityö itsessään tuo erityisen jännitteen työhyvinvointiin. Sosiaalityö toimii usein erityisen haavoittuvissa olosuhteissa elävien ihmisten kanssa ja pyrkii muutostyöhön niin yksilö- kuin yhteiskunnallisella tasolla. Sosiaalityön asiakastyö on usein psyykkisesti kuormittavaa ja etenkin julkisella sektorilla vallan elementit, tuen ja kontrollin suhteet, ovat arkipäivää sosiaalityöntekijöiden työssä, mikä voi kuormittaa psyykkisesti työntekijää. Myös tietotyön ulottuvuus on nähtävissä työhyvinvointia kuormittavana tekijänä. Tästä syystä on perusteltua kiinnittää huomiota sosiaalityössä työhyvinvointiin ja jaksamiseen työssä.

Työhyvinvointia on tutkittu paljon, mutta usein näkökulma on ollut työpahoinvoinnissa. Työpahoinvointi näkyy etenkin työyhteisön ihmissuhteissa työilmapiiriongelmina, kiusaamisena ja syrjintäkokemuksina. Viimeisen reilun vuosikymmenen aikana kiinnostus työn voimavaroihin ja motivaation tutkimiseen on kuitenkin lisääntynyt. (Hakanen 2005, 21; Mäkkikangas 2007, 24–25; Pyöriä 2012, 7.) Tämä on hyvä asia, sillä menestyneen työpaikan

taustalla on usein toimiva sosiaalinen vuorovaikutus. Katsottiinpa työhyvinvointia kummasta suunnasta tahansa ovat sen edistämisen toimintamallit ja toimenpiteet yhteiskunnallisesti ja kansantalouden kannalta tulevaisuudessakin ensiarvoisen tärkeitä (Hakanen 2005, 22).

Marja-Liisa Manka (2012) tuo esille kokonaisvaltaiseen työhyvinvointimalliin liittyvät tekijät selkeänä kuviona (kuvio 1). Työhyvinvointi on kuvion perusteella varsin moniulotteinen ja systeeminen kokonaisuus, jossa eri osat vaikuttavat toisiinsa. Jokainen mallin osa on vuorovaikutuksessa toiseensa. Työntekijään vaikuttaa niin organisaatio, johtaminen, työyhteisö kuin työ itse. Työntekijä vaikuttaa puolestaan omalla panoksellaan muihin kokonaisuuksiin. Työhyvinvoinnista löytyy sekä objektiivisia tekijöitä että subjektiivisia hyvinvointikokemuksia. Objektiivisia tekijöitä ovat muun muassa työympäristö. Subjektiivisessa hyvinvointikokemuksessa on usein sekä negatiivinen että positiivinen ulottuvuus. (Blom & Hauta-



Kuvio 1. Kokonaisvaltainen työhyvinvointimalli. (Manka 2006; Manka 2012, 76 muk).

niemi 2009, 30.) Manka haluaa tuoda tietoisesti esille työyhteisön voimaannuttavat elementit, ja työhyvinvointimallin lähtökohta on voimavarakeskeinen. (Manka 2012, 75–77.) Mankan malli soveltuu mainiosti tähän tutkielmaan, koska tutkielman tavoitteena on tarkastella muutosjohtamisen elementtejä työhyvinvoinnissa. Pekkarisen (2010, 28) tutkimuksessa korostuu työhyvinvoinnin yhdeksi tukevaksi elementiksi juuri kannustava ja läheinen johtaja.

Toinen selkeä kokonaisuus työhyvinvoinnin hahmottamiseen on Rauramon (2008) kehittämä Työhyvinvoinnin portaat -systeemimalli, jossa on pyritty löytämään työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä sekä tarpeita. Näitä tarpeita ovat psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Psykofysiologiset perustarpeet tulevat täytetyiksi, kun työ on tekijänsä mittaista ja se mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan. Turvallisuus on otettu huomioon, kun työntekijä kokee työympäristönsä ja toimintatavat turvallisiksi. Turvallisuuden kokemiseen liitetään myös kokemukset tulla oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti kohdelluksi muun muassa taloudellisesti. Liittymisen tarpeet mahdollistavat työyhteisöt, joissa on avoimuutta, luottamusta sekä vaikutusmahdollisuuksia. Arvostus löytyy eettisesti kestävästä arvoista, jotka näkyvät käytännön toiminnassa. Itseään pystyy parhaiten toteuttamaan, jos työyhteisö ja organisaatio tukevat ja edistävät työntekijän oppimista ja osaamista. (Rauramo 2008, 34–35.)

Työhyvinvointi on ennen kaikkea yksilön ja koko työyhteisön jaettua vireystilaa. Vireystilalla tarkoitetaan tunnelmaa, minkä työyhteisö ja työorganisaatio luovat itselleen. Sen ollessa positiivisävytteinen jokaisella on mahdollista kokea onnistumisen ja työn iloa. Näin ollen organisaation ja yksilön voimavaroja ei voida pitää irrallisina toisistaan, vaan ne toimivat vastavuoroisesti toisilleen. Organisaation ollessa toimiva, myös työntekijällä on todennäköisempää olla työhyvinvointiinsa tyytyväinen ja tyytyväinen työntekijä sitoutuu organisaation tavoitteisiin paremmin. (Pyöriä 2012, 12.)

Työn kuormittavuus on työhyvinvoinnin kannalta olennainen tekijä. Se vaikuttaa sekä työssä jaksamiseen että siinä jatkamiseen. Työn kuormittavuuteen vaikuttavat ja osaltaan lisäävät sekä rakenteelliset ja organisatoriset että työtehtäviin ja yksilöllisiin voimavaroihin liittyvät tekijät. Kuormittavuutta voidaan kokea määrällisesti kiireenä, aikapaineena tai tekemättöminä töinä. (Hakanen 2005, 24; Rauramo 2008, 57.) Sosiaalialalla työn kuormittavuus voi johtua myös laadullisista asioista. Työntekijä voi tehdä työtään liian suurella sydämellä, jolloin asiakkaiden kokemukset tulevat liian lähelle omaa kokemuspohjaa ja asiakkaiden asiat alkavat pyöriä mielessä liialti vapaa-ajallakin. Kuormitusta voi myös lisätä,

jos työntekijä kokee, ettei pysty tekemään työtään niin laadukkaasti ja eettisesti kuin haluaisi.

Jari Hakasen (2005) tutkimus vahvistaa käsitystä työuupumuksesta ja työn kuormittavuudesta nimenomaan työperäisenä voimavarojen menettämisen prosessina. Työn kuormittavuus voi olla hetkellistä, mutta pidemmälle jatkuessaan se alkaa aiheuttaa työuupumusta ja stressiä. Tällöin työntekijä on liian kauan ja liian paljon antanut itsestään työlle ja saanut liian vähän vastineeksi. (Hakanen 2005, 22.) Työhyvinvoinnin näkökulmasta olennaista on tasapaino työn vaatimusten ja hallinnan välillä. Riittämättömyyden tunne kärjistyy loppuunpalamisena (Pyöriä 2012, 11.) Olennaista onkin ennaltaehkäisy, joka tapahtuu juuri työolosuhteiden kehittämisessä. Tässä olennaisia tekijöitä ovat tietenkin itse työ sekä työolot, mutta myös työyhteisö ja organisaatio. Työn kuormittavuuteen tai keveyteen vaikuttavat johtaminen, toimintatavat sekä vuorovaikutus. Tässä työyhteisöt voisivat pyrkiä paikantamaan ja ehkäisemään voimavarojen menetyksiä ja sitä kautta parantamaan työntekijän yksilöllistä elämänlaatua ja terveyttä. Näin saataisiin työyhteisöihin aikaan voimavaroja vahvistavia spiraaleja, jotka heijastuisivat työntekijän kokonaisvaltaisena hyvinvointina. (Hakanen 2005, 15; Rauramo 2008, 59.)

Mänttäri-van der Kuipin (2015) tekemän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella horisontaalisten ja vertikaalisten työyhteisöllisten voimavarojen yhteyttä sosiaalityöntekijöiden subjektiiviseen työhyvinvointiin. Horisontaaliset voimavarat työyhteisössä liittyvät työntekijöiden välisiin suhteisiin ja yhteisöllisyyden kokemuksiin. Vertikaaliset voimavarat ovat puolestaan tekijöitä, jotka liittyvät työntekijän ja hänen esimiehensä väliseen suhteeseen. Näitä tekijöitä ovat muun muassa luottamus esimiehen osaamiseen ja tukeen. (Mänttäri-van der Kuip 2015, 7.) Tutkimuksen mukaan vertikaaliset voimavarat eivät olleet yhtä vahvat kuin horisontaaliset voimavarat. Työyhteisöllisillä voimavaroilla on tärkeä rooli työhyvinvoinnissa, mutta työyhteisölliset voimavarat eivät riitä itsessään selittämään sosiaalityöntekijän myönteisen työhyvinvoinnin kokemuksia. (Mänttäri-van der Kuip 2015, 11–15.)

Toinen työhyvinvointiin liittyvä tekijä on työn imu (*work engagement*). Käsite on lähtöisin hollantilaisilta työ- ja organisaatiopsykologian tutkijoilta Wilmar Schaufelilta ja Arnold Bakkerilta. Suomessa Jari Hakanen (2005, 2011) on tutkinut työn kuormittavuuden lisäksi myös työn imun lähtökohtia. Se kytketään positiivisen psykologian diskurssiin ja sen painopiste on yksilössä. Työn imua voidaan kuvailla kolmella koetun hyvinvoinnin ulottuvuudella; tarmokkuudella, omistautumisella sekä uppoutumisella. Tarmokkuus on halua pannaostaa työhön sekä sinnikkyyttä. Omistautuminen pitää sisällään merkityksellisyyden ko-

kemuksia sekä työn innokkuutta. Uppoutuminen puolestaan on syvä keskittyneisyyden tila sekä paneutumista työhön. (Hakanen 2011, 38–39.) Kuitenkin työn imu voidaan nähdä myös yhteisöllisenä käsitteenä, koska sosiaalinen vuorovaikutus tapahtuu pääsääntöisesti yhteisöiden sisällä ja refleктоimme toimintaamme muiden kautta. (Bakker & Leiter 2010, 5.)

Työn imu kuvaa työhyvinvointia positiivisena tilana. Se on suhteellisen pysyvä ja myönteinen tunne- ja motivaatiotila. Työn imun saavuttamiseen vaikuttavat muun muassa työn kehittävyys, esimiehen tuki ja arvostus sekä myönteiset asiakaskontaktit. Yksilön kokema työn imu voi kantaa läpi työyhteisön, jolloin työn imu vallitsee koko työyhteisössä. Sama toimii myös toiseen suuntaan: hyvin toimiva työyhteisö voi motivoida työntekijää, johon tarttuu työn imu työyhteisön kautta. Näin työn imua pystytään kehittämään ja edistämään työyhteisössä ja organisaatiokulttuurissa, eikä se ole vain pelkästään työntekijästä riippuva voimavara. Työyhteisöllisiä työn imun kokemuksia ovat yhteenliittymisen tunne sekä pärjäämisen tunne kiperässäkin tilanteessa. Tämän käsitteen kautta saadaan työhyvinvoinnista moniulotteisempi kuva, jolloin työhyvinvoinnin selittäjiin ja seurauksiin liittyy erillisiä ja rinnakkaisia kehityskulkuja. (Hakanen 2005, 28–29; Bakker & Leiter 2010, 5; Hakanen 2011, 49–50.) Jos työn korkea vaatimustaso yhdistyy puolestaan vahvaan työn hallinnan tunteeseen, voi tämäkin olla työntekijää motivoiva asia, vaikka usein vaativa työ mielletään työtä kuormittavaksi tekijäksi (Pyöriä 2012,11).

3.2 Muutosjohtaminen

Tutkielman rajaamisen kannalta on perusteltua tarkastella johtamista valikoidusta tulokulmasta käsin. Johtamisessa yleisesti voidaan nähdä kaksi ulottuvuutta, ihmisten ja asioiden johtaminen. Tutkielmani luonteen vuoksi keskityn tarkastelemaan muutosjohtamista ihmisten johtamisen näkökulmasta käsin.

Rakenne- ja organisaatiomuutokset haastavat johtamisen lähtökohtia. Johtamismuotoja on eritelty useita erilaisia, joita Vuorinen (2008, 42) tuo väitöskirjassaan kootusti esille. Näitä ovat asiajohtaminen, vuorovaikutuksellinen johtaminen, ihmissuhdejohtaminen sekä muutosjohtaminen. Johtaminen on siten vaikeasti hahmotettavissa ja on kytköksissä organisaationsa ja kontekstinsa arvoihin, missioihin ja strategiaan. Mikään johtamismuoto ei ole optimaalisin vaihtoehto sellaisenaan, vaan jokaisessa on hyvät ja kehitettävät puolensa. Muutosjohtaminen itsessään on jo moniulotteista ja kompleksista, joihin linkittyy muiden

johtamismuotojen elementtejä. Muutosjohtamisen haasteellisuus on verrannollinen siihen, kuinka suuri, laaja tai syvä muutos on. (Vuorinen 2008, 39; 42; Taskinen 2015, 156.)

Suhteessa poliittiseen aikakauteen, sen käytänteisiin sekä julkisen reformin päättymättömyyteen, tulkiten julkisella sektorilla johtajana toimivan työntekijän tarvitsevan muutosjohtamisen osaamista jatkuvasti arjessaan. Niirasen (2006, 77) mukaan muutosjohtaminen on myös reformin johtamista. Näiden välistä suhdetta voidaan havainnoida kolmella eri tapaa. Reformissa johtaminen on tilanne, jossa pyritään pitämään toimintaa yllä reformin aikana reformista huolimatta, siihen sopeutuen tai väistellen. Toinen tapa on reformin tai reformiin johtaminen, jossa reformi itsessään on hyvin keskeinen. Reformin lopussa on tavoitetilä, joka pyritään saavuttamaan. Viimeisenä voidaan nähdä, että reformilla johtaminen on johtamismuoto, jossa reformi toimii välineenä saada aikaan jotain muuta. (Niiranen 2006.)

Muutoksen toteuttaminen ja itse muutos eivät voi olla onnistuneita, ellei tunnisteta yksilöllistä muutosdynamiikkaa ja ellei yksilöitä oteta muutostoiminnan keskiöön (Syväjärvi ym. 2007, 4). Tämä tuo muutosjohtamiseen psykologisen ulottuvuuden. Yksilöt suhtautuvat muutoksiin hyvin eri tavalla ja muutos herättää aina tunteita. Kuitenkin arvot, kokemukset ja sosiaalisesti määrittyneet käytännöt ovat tärkeimmät asiat, jotka vaikuttavat siihen, onko suhtautumisemme muutoksiin pohjimmiltaan positiivinen vai negatiivinen (Juuti & Virtanen 2009, 110–112; 118). Tämän vuoksi muutoksiin suhtautuminen on subjektiivista ja moniulotteista. Muutosjohtamisessa olennaista on kunnioittaa ja arvostaa työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia muutoksesta. (Virtanen & Stenvall 2010, 218.) Muutosjohtamisessa on hyvä tiedostaa, millaista reagointia ihmisessä tapahtuu muutoksessa. Lähtökohtaisesti ihmisillä on synnynnäinen kyky sopeutua muutoksiin, mutta muutokset aiheuttavat jokaisessa meissä jonkinpituisen kriisin ja surutyöprosessin. Muutoskriisit ja surutyö kuuluvat normaaliin psyykkiseen kehitykseen, joissa on paljon yksilöllisiä eroja. Kukin sopeutuu uuteen tilanteeseen yksilöllisesti ja olennaista on muutosten ja tasaisten vaiheiden suhde toisiinsa. (Aro 2002, 21–23.)

Näin ollen myös reagointi muutokseen on hyvin yksilöllinen ja subjektiivinen kokemus. On kuitenkin havaittavissa tiettyjä reagointielementtejä, jotka liittyvät juuri muutoksiin. Muutokseen reagointi alkaa usein shokilla, joka vaihtelee sen mukaan, kuinka suuri ja merkityksellinen muutos on ihmiselle itselleen. Shokin jälkeen siirrytään reagointivaiheeseen, jossa käsitellään muutoksessa syntyneitä tunnetiloja. Tunnetilat voivat olla sekä negatiivisia että positiivisia. Kun tunteita on pystytty työstämään riittävästi, ihminen siirtyy muutoksen suostumisvaiheeseen, jossa suostuminen liikkuu passiivisuuden ja aktiivisuuden välillä. Muu-

tokset tuottavat myös stressiä ja vastarintaa. Nämä voivat olla muutoksen toteutumisen kannalta sekä hyvinvoinnin kannalta luonnollisia reaktioita ja voivat olla positiivista lopputulosta ajatellen hyödyllisiä oikein läpikäytyinä. Näistä psykologisista muutospäätösten elementeistä on hyvä olla tietoinen niin työntekijä- kuin johtajatasolla. (Aro 2002, 54–61; 77–79; Stenvall ym. 2007, 40–42.) Hanna Vakkala (2012) on laajassa väitöskirjassaan tutkinut lähiesimiestyöskentelyn ja työntekijän välistä suhdetta kuntafuusioissa psykologisen johtamisorientaation kautta. Hän tuo tutkimuksessaan esille muutospäätösten tunnistamisen tärkeyden sekä edellytyksiä ihmisläheiselle henkilöstöjohtamiselle muutostilanteissa. Näitä edellytyksiä ovat avoimuus, osallisuus, läsnäolo, viestintä ja vuorovaikutus, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus sekä arvostus ja kunnioitus ihmiselle. (Vakkala 2012, 194–195.)

Johtamisteorioissa on löydettävissä kaksi pääsuuntausta sille, miten muutoksia voidaan toteuttaa. Ensimmäinen toteuttamistapa on ylhäältäpäin ohjautuva, jossa muutos on johdon käynnistämä ja johtama prosessi. Toinen toteuttamistapa on ”bottom up”-tyyppinen alhaalta ylöspäin etenevä malli. ”Bottom up”-toteuttamismalli edellyttää laajaa vuorovaikutusta ja työntekijöiden osallistumista muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Ylhäältäpäin ohjautuvassa toteuttamistavassa työntekijöiden osallistuminen ja laaja vuorovaikutus ei puolestaan ole muutoksen keskiössä. Muutoksen kompleksisuuden vuoksi, muutosprosesseissa on havaittavissa molempia toteuttamissuuntauksia. (Stenvall ym. 2007, 27–28.)

Keskeisiä sisältöjä ja osaamisalueita muutosjohtamisessa ovat muutosviestintä sekä henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen. Muutosviestinnällä voidaan antaa mahdollisuus ennakoita tapahtumia ja suunnitella tulevaa. Onnistuessaan muutosviestintä lisää toimintamahdollisuuksia, vähentää epävarmuutta ja epäselvyyksiä sekä lisää luottamusta muutokseen. Nämä vaativat kaksisuuntaista vuorovaikutusta, joka onnistuessaan lisää myös luottamuksen tunnetta. (Luomala 2008; Taskinen 2015, 158–159; Pekkarinen 2010, 22–23.) Myös Vuorinen (2008, 40) peräänkuuluttaa vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja yhdessä muutosjohtamisen kanssa. Molemmat johtamistyyliä tulevat esille johtajan toiminnassa vaihdellen ja toisiaan täydentäen. Yhtä lailla Virtanen ja Stenvall (2010, 212–213) nostavat vuorovaikutustaitojen tärkeyden esille muutosjohtamisessa. Vuorovaikutuksen lähtökohtana on kirkastaa työntekijöille muutosidea eli sitä, mitä muutos tarkoittaa, miksi muutos toteutetaan ja miten se toteutetaan. Sosiaalisten taitojen lisäksi muutosjohtamisen kohdalla vuorovaikutustaidot ovat konkreettista johtajien läsnäoloa muutosprosessissa. Tämänkaltaista läsnäoloa vaaditaan etenkin lähijohtajalta, joka on osaltaan perustelemis-

vastuussa muutoksen toteutumisesta käytännössä ja mitä se tarkoittaa työyhteisölle ja yksittäiselle työntekijälle. Riippumatta muutosmallista, vuorovaikutus on hyvin merkityksellistä muutosprosessin jokaisessa vaiheessa ja muutos vaatii johtamiselta paljon. (Virtanen & Stenvall 2010.) Vuorovaikutustaitoja korostaa myös Cicmil (1999), joka näkee muutosjohtamisen mahdolliset haasteet juuri vuorovaikutusprosessin toimimattomuudessa. Onnistunut muutosjohtamisen vuorovaikutusprosessi pystyy vastaamaan, miksi muutos tärkeä, mitä muutoksella tavoitellaan ja miten tavoitteisiin pyritään. (Cicmil 1999.)

Vuorovaikutustaitojen lisäksi muutosjohtamiselle olennaista on kokonaisuuksien hahmottaminen ja hallinta. Muutos voi näyttäytyä hyvin erilaiselta eri näkökulmista käsin. Ylimmän johdon mukaan muutos voi tuntua pitkäjänteiseltä ja suunnitelmalliselta prosessilta, kun taas sama muutos voi näyttäytyä rivityöntekijän silmin jatkuvalta kaaokselta. Tämä vaatii eritasoisilta johtoportailta kykyä muutosprosessin kokonaisuuksien hallinnasta ja käsitystä siitä, miten muutokset vaikuttavat eri tavalla organisaation rakenteessa. Kokonaisuuksien hallinta tarvitsee vierellensä johdonmukaisuutta. (Virtanen & Stenvall 2010, 216–218.) Muutosjohtamisen erityispiirre näyttäytyy myös muutoksen oikea-aikaisena annosteluna, jos siihen on mahdollisuutta. Kaikkea ei pidä kerralla muuttaa, vaan asteittain muutosprosessin vieminen on jokaisen osapuolen etu. (Aro 2002, 69–70.)

Johtamisessa, kuten kaikessa ihmisten välisessä toiminnassa, on kyse myös eettisyydestä ja vallan elementeistä. Yksi olennainen eettinen periaate, mikä muutosjohtamiseen kuuluu, on oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuuden huomioiminen muutostilanteissa ja sitä myötä muutosjohtamisessa näkyy juuri tiedottamisen, osallisuuden ja vaikuttamisen toteutumisena sekä itse muutosten oikeudenmukaisuuden kokemisena. (Taskinen 2015, 160–161 [Daly & Geyer 1994, Lohrum 1996].) Oikeudenmukaisuuden kokemus muutoksissa korostuimyös Juha Kinnusen ja Kari Lindströmin (2005) tutkimusprojektissa, jossa tuotettiin toimintatutkimuksellisesti arviointi- ja seurantatietoa isosta muutosprosessista. Tutkimuksen mukaan kielteisiä muutoskokemuksia selittävät muutoksen suuruus, nopeus ja kehittymismahdollisuuksien vähäisyys. Kielteiseksi ja epäoikeudenmukaiseksi koettiin muutosprosessin hallinta ja alhainen osallistuvuus. Nämä tekijät vaikuttivat myös työhyvinvointiin kielteisesti. (Kinnunen & Lindström 2005.)

Vallan elementeistä muutosjohtamiseen liittyy tämän tutkimuksen viitekehyksessä harkintavallan käyttö. Harkintavallan määrittely ja toteutuminen on hyvin moninainen ja muovautuu aina kontekstinsa mukaisesti. Harkintavalta on julkisissa organisaatioissa nähtävissä vapautena työn roolin suhteen sekä vapautena tehdä tai olla tekemättä tiettyjä asioita tai

tapoja ja käyttää siihen harkintaa. (Evans 2010, 33.) Johtamisessa ja etenkin muutosjohtamisessa harkintavalta paikallistuu tiedonvälittämisessä ja siinä tapahtuvassa harkinnassa, miten ja milloin johtaja välittää tietoa.

Muutoksien ja muutosjohtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin on tehty runsaasti tutkimuksia. Sanna Nuutisen, Marja-Liisa Mankan sekä Kirsi Heikkilä-Tammin tekemän kolmi-vuotisen tutkimushankkeen (2007–2009) tavoitteena oli selvittää muutosjohtamisen ja työhyvinvoinnin positiivista suhdetta. Tutkimushankkeen tuottama tutkimustieto peräänkuuluttaa ihmisiin keskittyvää johtamista muutostilanteissa. Muutosjohtamisella tulisi ensisijaisesti luoda siirtymisedellytyksiä epävarmuuden alkuvaiheesta kohti muutostarpeen ymmärtämistä ja muutokseen sitoutumista. (Nuutinen, Manka & Heikkilä-Tammi 2011, 118–119.) Tutkimuksen mukaan työhyvinvointia edistäviä piirteitä muutosjohtamisessa olivat yhteistyön eri muodot sekä sosiaalinen tuki. Keskeistä oli kiinnittää huomioita työn vaatimuksien ja vaikutusmahdollisuuksien suhteeseen. Työhyvinvointia uhkaavia muutosjohtamisen elementtejä olivat vuorovaikutteisuuden puute, tietämättömyys muutoksen tavoitteista sekä heikot osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet. Muutos näyttäytyi ja koettiin hyvin erilaisena riippuen ihmisen statuksesta työorganisaatiossa sekä työnkuvasta. (Emt. 123–125.)

Jari Stenvall, Kaija Majoinen, Antti Syväjärvi, Hanna Vakkala ja Antti Selin (2007) ovat puolestaan omassa tutkimuksessaan keskittyneet muutosjohtamisen näkökulmaan sekä henkilöstövoimavarojen hallintaan kuntafuusioissa. He tuovat esille muutosjohtamisen moninaisuuden ja sen, että harvoin yksi muutosjohtamisen malli sopii kaikenlaisiin muutoksiin. Näin ollen ei ole yhtä hallitsevaa tapaa ajatella muutosjohtamista. He korostavat tutkimuksessaan, että muutosjohtamisen eri malleissa on havaittavissa neljä samaa elementtiä: muutoksen johtamisen kohde, muutoksen hallittavuus, muutoksen ajallinen eteneminen sekä muutoksen toteuttamistapa. (Stenvall ym. 2007, 26–27.) Tutkimuksen tulosten perusteella keskeisiä teemoja muutoksissa ovat muun muassa muutosprosessin hallinta ja suunnittelu, esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvät seikat, toimintakulttuuri ja yksilöiden rakentamiseen liittyvät kokonaisuudet. Esimiestyöstä muutoksissa korostuvat läsnä olominen, vuorovaikutteisuus, luottamus, esimerkillä johtaminen sekä rohkeus tarttua ongelmatilanteisiin. (Emt. 113–116.)

Kinnunen ja Lindström tutkimuskumppaneineen kokoavat osuvasti tutkimusprojektinsa johtopäätöksissä onnistuneen muutosprosessin teemoja. Näitä ovat visioiden ja strategioiden selkeys ja konkreettisuus, oikea-aikaisen tiedon saannin turvaaminen, mahdollisim-

man monen osallistaminen henkilökohtaisesti muutosprosessin valmisteluun ja seurantaan, johdon yksimielisyys muutoksen toteuttamisessa sekä johtajien kyky kuulla ja toimia vuorovaikutteisesti suhteessa henkilöstöön koko prosessin ajan. Nämä ovat teoreettisesti tarkasteltuna johtamisen ja organisaation sosiaalisen toiminnan perusasioita. (Kinnunen & Lindström 2005, 277.)

Muutosjohtamisesta on löydettävissä paljon työhyvinvointiin liittyviä elementtejä ja mekanismeja, jotka voivat joko edistää tai kuormittaa hyvinvointia työssä. Niinpä nämä kaksi kokonaisuutta eivät ole missään nimessä toisistaan erillisiä, vaan näen niiden limittyvän toisiinsa kiihtyvästi muuttuvassa sosiaalityön toimintaympäristössä.

3.3 Sosiaalityön lähijohtaminen

Tutkielmani aineisto koostuu sosiaalityön lähijohtajien ajatuksista työhyvinvoinnista ja muutosjohtamisesta. Koen lähijohtajien aseman ensiarvoiseksi työhyvinvoinnin mahdollistamisessa sosiaalityössä.

Johtaminen ja esimiehenä oleminen on hyvin moniulotteinen työnsarka organisaatioon ja substanssiin katsomatta. Esimiehen rooli työyhteisössä on katsoa toimintaa organisaation kokonaisuudesta käsin. Hänen on pystyttävä tarkastelemaan toimintaa erinäisten päämäärien kannalta. Esimies on hyvin keskeinen työyhteisön lenkki, jolla on yhteyksiä vertikaalisesti organisaation molempiin suuntiin. (Järvinen 2008, 22.)

Kai Reikon, Kari Salosen ja Ilkka Uusitalon (2010) tutkimuksessa, joka käsittelee lähijohtajuutta sosiaali- ja terveysalalla, tuodaan esille lähijohtamisen käsitteen olevan melko uusi. Lähijohtamisen käsitteessä painotetaan muiden johtamiskäsitteiden lisäksi työntekijän henkilökohtaista kompetenssia sekä ammatillista osaamista. Näin lähijohtaminen viittaa työyksikön päivittäiseen johtamiseen, johtamisen työnsisältöihin ja työssä tarvittaviin johtamisominaisuuksiin. (Reikko ym. 2010, 19–20.) Sosiaalityössä lähijohtajana toimiminen vaatii ristipaineiden sietoa. Nykyisen aikakauden mukaisesti organisaatioiden ja sosiaalityön perustehtävän väliset jännitteet ovat suuret ja työn teossa on nähtävissä paljon vastakkaisuuksia. Ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistäminen suhteessa julkisen sektorin tehostamispaineisiin ei ole se kaikkein yksioikoisin yhtälö. Lähijohtaja on kuin puun ja kuoren välissä, sillä hän vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja välittää työntekijöiden mielipiteitä eteenpäin organisaatiossa. Haasteena on pystyä pitämään itsensä tarpeeksi lähellä, mutta tarpeeksi kaukana työyhteisöstä, jolloin kokonaisuuksien muodostaminen ja objektiivisuus ovat mahdollisia. (Emt. 29–30.)

Sosiaalityön ja johtamisen välinen suhde on hyvin kompleksinen, sillä siinä kohtaavat erilaiset arvot ja jännitteet, mielle yhtymät sekä toimintatavat. Sosiaalityö ponnistaa ihmislähtöisyydestä sekä eettisyydestä, kun taas johtamisen tematiikka mielletään yritysmaailmaan, hierarkiaan ja voiton tavoitteluun. Lähtökohtaisesti johtaminen on jatkuvasti läsnä sosiaalityön rakenteissa. Sosiaalityön johtaminen liittyy kolmiportaisesti yksilöön, yhteisöön ja rakenteisiin, kuten myös sosiaalityö itsessään. Lähijohto ei ole irrallinen organisaation ja palvelujärjestelmän laajemmasta johtamiskehyksestä, vaan sosiaalityötä johdetaan organisaatioiden sisäisenä ja välisenä toimintana niin alueellisesti kuin valtakunnallisesti. (Rissanen 2016, 231–232; 235.) Johtamisesta voidaan paikantaa eri ulottuvuuksia, jotka ovat läsnä riippumatta millä tasolla johtamista tapahtuu. Sosiaalityön johtamisen keskeisiä osa-alueita ovat muun muassa strategisuus, muutokset, asiakasprosessit, voimavarat sekä yhteen sovittavuus. (Pakarinen & Kananoja 2017, 471–474.)

Tässä tutkielmassa keskityn tarkastelemaan muutoksen johtamista. Erään näkökulman mukaisesti sosiaalialan johtamiseen liittyvät kyky poliittisen ja toiminnallisen johdon yhteistyöhön sekä oman toimialueen kokonaisuuden ja toimintamekanismien tunteminen. Lisäksi sosiaalialalla tarvitaan osaamisen johtamista, tietojohdusta sekä vuorovaikutus- ja ongelmaratkaisutaitoja. Sosiaalityön johtaja saa olla monen osaaja sekä kestää paineita, sillä kaikkia työhön kohdistuvia tavoitteita ei ole mahdollista toteuttaa. Julkisen johtamisorientaation mukaisesti sosiaalityön johtamiselementtejä ovat myös poliittinen tulosvastuu, rajoitettu asiakasorientaatio, lakisidonnaisuus ja oikeudenmukaisuus sekä toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys. (Niiranen ym. 2010, 13–15.) Se, millaisia painotuksia sosiaalityön johtaminen saa eri osa-alueista, näkökohdista ja elementeistä, riippuu työn organisoinnin muodosta sekä organisaation koosta. Odotuksia johtamiselle luovat muun muassa organisaation perustehtävä, sijainti, keskeisyys suhteessa muihin organisaatioihin sekä suhde päätöksentekoon. (Emt. 18.)

Jaana Raatikaisen (2014) artikkelissa käsitellään sosiaalityön lähi- ja keskijohdon johtamisosaamista. Hän nostaa esille kolme keskeistä kokonaisuutta, jotka ovat olennaisessa osassa onnistuneessa johtamistyössä sosiaalityön kentällä. Nämä kokonaisuudet ovat strateginen johtaminen, voimavarojen johtaminen sekä asioiden johtaminen. Strateginen johtaminen sisältää Raatikaisen tutkimuksen mukaan kokonaisuuksien hallinnan, verkosto- ja tietojohdusta sekä lainsäädännön tuntemisen. Voimavarojen johtaminen on puolestaan osaamisen johtamista, vuorovaikutustaitoja, työhyvinvointiin vaikuttamista sekä talousosaamista. Asioiden johtamisen kokonaisuus pitää sisällään substanssiosaamisen,

asiakasprosessien johtamisen ja valvonnan, kehittämisen sekä dokumentoinnin. (Raatikainen 2014, 125–128.)

Sosiaalialan johtamista paljon tutkinut Vuokko Niiranen (2014) esittelee omassa tutkimusartikkelissaan sosiaali- ja terveystalouden johtamistyön sisältöjä ja johtamisen moniulotteisuutta. Hänen mukaansa sosiaalialan lähijohtajan johtamistyön sisällöt koostuvat pääpiirteittäin työntekijöiden ammatillisen osaamisen varmistamisesta, muilta johtoportailta tulevien asioiden välittämisestä, kuuntelemisesta, kannustamisesta ja työntekijöiden tukijana toimimisesta, vuorovaikutuksesta työntekijöiden kanssa, läsnäolosta sekä työparina olemisesta. (Niiranen 2014, 49.)

Elina Pekkarinen (2010) on tehnyt laajan review-tutkimuksen sosiaalialan johtamisesta. Tutkimuksessa nostettiin esiin erillisenä ilmiönä muutoksissa juuri uusi julkisjohtaminen. Se on tuonut sosiaalialan johtamiseen painetta talous- ja kustannustehokkuuteen, minkä puolestaan epäiltiin heikentävän jaksamisen resursseja työntekijätasolla. (Pekkarinen 2010, 21; 27.) Hyviä sosiaalialan johtajan ominaisuuksia Pekkarisen (2010, 26) tutkimuksen mukaan ovat vuorovaikutustaidot, luotettavuus, oikeudenmukaisuus sekä eettinen arviointikyky, avoimuus sekä reflektiivinen asiantuntijuus. Nämä samat ominaisuudet löytyvät onnistuneesta muutosjohtamisesta. Työhyvinvointia korostava sosiaalialan johtaminen piti sisällään henkilöstön kuulemista, oppimisen tukemista sekä kehittämistä. (Pekkarinen 2010, 29).

Muutosprosesseissa lähijohtajien rooli korostuu, kun mahdollista muutossuunnitelmaa aletaan toteuttaa ja sitä ruvetaan viemään käytännön työhön. Hyvin usein käy niin, että lähijohtajat ovat suunnitteluvaiheessa prosessin ulkopuolella eivätkä he itsekään tiedä, mitä muutoksia on tapahtumassa ja miksi. Muutosprosessien alkuvaiheessa ja lähijohtajan muutosjohtamisen onnistumisessa ensiarvoista on tarkastella, onko muutosprosessi alkanut alhaalta ylöspäin -tyyppisesti vai ylhäältäpäin valmiiksi annettuna. (Stenvall ym. 2007, 27–28; 65.) Kaikin kaikkiaan voidaan todeta, että sosiaalityön lähijohtajana oleminen vaatii monialaista ymmärrystä ja osaamista niin substanssitasolla, mutta myös yhteiskunnallisesti ja poliittisesti lähijohtajien pitää pystyä hahmottamaan laajoja kokonaisuuksia. Toimintaympäristön jatkuvat muutokset haastavat myös lähijohtajaa jatkuvaan uudistumiseen ja johtamisosaamisen kehittämiseen kaikilla johtamisen tasoilla. (Niiranen 2014, 53–54.)

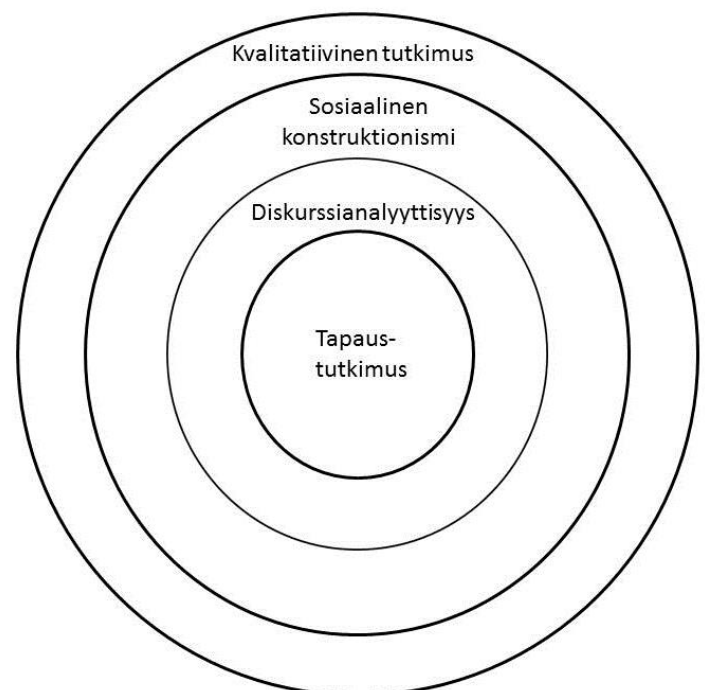
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esittelen tutkielman teoreettis-metodologiset lähtökohdat, tavoitteet tutkimuskysymyksineen sekä kuvaan tutkimuksen teon valinnat ja eri vaiheet: menetelmän, aineiston keruun ja aineiston analyysitavan.

4.1 Teoreettis-metodologiset lähtökohdat

Näen tutkielmani teoreettis-metodologisen rakenteen kehämäisenä (kuvio 2), jossa kehät ovat sisäkkäin ja kertovat tutkielman teoreettis-metodologisesta luonteesta. Tutkielmani uloin kehä eli sen perusluonne on kvalitatiivinen. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii todellisen, moninaisen elämän kuvaamiseen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään arvostamaan aineiston monitahoisuutta, eikä niinkään testata tiettyjä teorioita tai hypoteeseja. Aineiston keruussa suositaan sellaisia tapoja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ajatukset pääsevät oikeuksiinsa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156–160.) Tiedonintressin kannalta, kvalitatiivinen tutkimus on ymmärtävää tutkimusta. Sen päämääränä on hahmottaa ihmisten antamia merkityksiä omalle toiminnalleen ja jäsennyksiä elämälleen ja ympäristölleen. Näin ollen kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on kuin siivu yhteiskunnasta ja tästä siivusta oletetaan tiivistyvän tutkimusaiheen kannalta kiinnostavia piirteitä. (Pyörälä 1995, 13–14.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksena antaa yhtä pätevää totuutta tutkimusta aiheesta saatikka tavoittaa tutkimuksella koko tutkimusaiheen kohderyhmää. Sen sijaan keskitytään pienen aineiston mahdollisimman monipuoliseen analyysiin ja olemaan avoinna aineiston yllätyksellisyydelle. (Pyörälä 1995, 17.) Tutkielmani aihe soveltuu hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtiin.



Kuvio 2. Tutkielman teoreettis-metodologinen rakenne

Sosiaalinen konstruktionismi

Tutkielma nojaa kvalitatiivisuuden lisäksi sosiaaliseen konstruktionismiin, joka sulkeutuu kvalitatiivisen kehän sisään. Sosiaalinen konstruktionismi on tiederajoja ylittävä suuntaus, joka pyrkii vastaamaan siihen, miten todellisuus rakentuu. Suuntauksen tarkkaa määritelmää on kuitenkin vaikea antaa sen moniulotteisuuden ja monikäyttöisyyden vuoksi. Sosiaalinen konstruktionismi näyttäytyy eri tieteenaloilla erilaiselta. Juuri tietty hajanaisuus ja lähtökohtien moninaisuus ovat suuntaukselle leimallista. (Burr 1995; Kuusela 2000, 17–18; 39; Witkin 2012, 17.) Kuusela tuo esille, että sosiaalisesta konstruktionismista löytyy kuitenkin sisällöllisesti samoja teemoja tieteenalasta riippumatta. Näitä ovat muun muassa sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutuksen liittyminen mielen todellisuutta rakentavaan toimintaan. Todellisuuden rakentuminen tapahtuu kielellisesti kieliyhteisössä ja todellisuuden luonne heijastuu historiallisista ja kulttuurisista tekijöistä. (Kuusela 2000, 20–21.) Toisaalta voitaisiin puhua sosiaalisen konstruktionismin sijasta myös sosiokulttuurisesta näkökulmasta, jossa ihmisen toiminta ymmärretään kieleen, kulttuuriin ja historiaan sidoksissa oleva asiana (Kuusela 2000, 23).

Vivian Burr (1995) kokoaa sosiaalisen konstruktionismin moninaisuuden neljään sisällölliseen lähtökohtaan. Ensimmäiseksi sosiaalinen konstruktionismi on kriittistä suhtautumista itsestään selviin tapoihin, miten ymmärrämme todellisuutta ja maailmaa. Se haastaa meitä katsomaan asioita kyseenalaistaen. Toiseksi tavat, joilla ymmärrämme todellisuutta, ovat historiallisesti ja kulttuurisesti värittyneitä. Tästä syystä maailmamme ja yhteiskuntamme totuudet näyttäytyvät erilaisilta riippuen siitä, missä kulttuurissa ja yhteiskuntarakenteessa elämme. Kolmanneksi sosiaalisen konstruktionismin mukaan tieto ja tietämys ovat sosiaalisesti tuotettavia prosesseja. Nämä prosessit paikantuvat kielellisesti, jonka takia kielellä on olennainen asema sosiaalisessa konstruktionismissa. Neljäs sisällöllinen lähtökohta sosiaalisessa konstruktionismissa on tietämyksen ja sosiaalisen toiminnan yhdistyminen. Toimimme aina kunkin hetken tietämyksen varassa. Näin ollen sosiaalisen konstruktionismin mukaan toimintamme, tietämyksemme ja todellisuuden rakentuminen tapahtuu sosiaalisissa vuorovaikutteisissa tilanteissa, jotka ovat jatkuvassa liikkeessä. Yhtä lailla me vaikutamme ympäristöön, kuin ympäristö vaikuttaa meihin. (Burr 1995, 2–5.) Sosiaalisen konstruktionismin lähtökohdat kiinnittyvät siten vahvasti kielellisyyteen. Käytämme sanoja havaintomme ja todellisuutemme kuvailemiseen, selittämiseen, merkityksien antamiseen. Kieli on ensisijainen tapa käsitellä toinen toisiamme vuorovaikutteisessa suhteessa. (Witkin 2012, 18–22.)

Tutkielman kohteet, eli työhyvinvointi ja muutosjohtaminen sosiaalityössä ilmiöinä, sopivat hyvin sosiaalisen konstruktionismin viitekehykseen. Ne saavat sosiaalisesti rakentuvia merkityksiä ja ovat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvaa toimintaa. Ilmiöt muovaantuvat jatkuvasti sosiaalisissa prosesseissa ja näin ollen ovat jatkuvassa liikkeessä. Tutkimukseni on kriittinen tämän hetkiseen yhteiskunnan tilaan ja aikaan. Kyseenalaistaminen ja kriittinen suhtautuminen kuuluvat myös sosiaalityön lähtökohtiin.

Diskurssianalyttinen tutkimus

Tutkielman teoreettis-metodologista kehää syvemmmälle mentäessä, päästään diskurssianalyysiin. Olin pitkään epävarma tästä suunnasta ja valinnasta, sillä diskurssianalyysi on jäänyt minulle muilla opintopoluilla epämääräiseksi teoreettis-metodologiseksi suuntaukseksi. Ehkä juuri siksi rohkaistuini valitsemaan tämän, sillä näen pro gradu -tutkielman olevan tieteellisesti viimeisin oppimisen paikka ennen käytännön työelämän imua. Tutkielmassa pyrin selvittämään ensisijaisesti itselleni, mitä diskurssianalyysi tarkoittaa.

Ensin koen tärkeänä pohtia diskurssin määritelmää yleisesti ja mitä se tarkoittaa tässä tutkielmassa. Yleisesti diskurssin käsitettä pidetään epämääräisenä ja moniselitteisenä. Se voi tarkoittaa muun muassa kielenkäytön järjestäytymistä tietyllä tavalla sekä kielenkäyttöä, tekstiä tai puhetta, varsinaisessa tilanteessa. Miten tahansa diskurssin käsitettä tarkastellaankin, siinä löytyy sosiaalisen konstruoinnin ajatus: diskurssit ovat jaettuja ja sosiaalisia, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa sosiaalisten ryhmien, yhteiskunnallisten rakenteiden, historiallisuuden ja kulttuurisuuden välillä. Näin kielenkäytöstä tulee merkityksellistä toisten kielenkäytön kautta ja suhteessa siihen sekä suhteessa sosiaalisesti rakentuneeseen maailmaan, jossa niitä tuotetaan. Kielenkäytössä tuotettuja kuvauksia nimitetään diskurssianalyttisessä tutkimuksessa selonteoiksi. Selonteko -käsitteellä tehdään näkyväksi se, että diskurssianalyysissä ei olla pelkästään kiinnostuneita siitä, miten aineisto kuvaa todellisuutta. Selonteot ovat vuorovaikutuksessa ihmisen ja ympäröivän maailman kanssa. (Suoninen 1995, 91–92; Pynnönen 2013, 6; Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 1; Jokinen 2016, 251–253; Suoninen 2016, 233–234.) Tässä tutkielmassa paikallistan niin sosiaalityön, työhyvinvoinnin kuin muutosjohtamisen olevan vahvasti diskursiivisia asioita, jotka rakentuvat kielenkäytön kautta sosiaalisesti rakentuneissa tilanteissa. Diskurssien maailmaan astuttaessa, tutkijana en voi olla kiinnostunut vain ”yhdestä ja ainoasta totuudesta”, vaan siitä, miten merkityksiä konstruoidaan (Pynnönen 2013, 6).

Diskurssianalyttisyys soveltuu yhtälailla sekä kvalitatiivisen tutkimuksen että sosiaalisen konstruktionismin viitekehyksiin. Diskurssianalyttisyys on väljä teoreettinen viitekehys,

joka sallii erilaisia tarkastelun painopisteitä ja menetelmällisiä sovelluksia. Väljyydestä huolimatta diskurssianalyttisessä tutkimuksessa on löydettävissä viisi kiinnekohtaa, jotka toimivat teoreettisina lähtöoletuksina:

1. *Oletus kielenkäytön sosiaalista todellisuutta rakentavasta luonteesta*
2. *Oletus useiden rinnakkaisten ja keskenään kilpailevien merkityssysteemien olemassaolosta*
3. *Oletus merkityksellisen toiminnan kontekstisidonnaisuudesta*
4. *Oletus toimijoiden kiinnittymisestä merkityssysteemeihin*
5. *Oletus kielenkäytön seurauksia tuottavasta luonteesta*

(Suoninen 1995, 93; Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 25–26.)

Riippuen tutkimusongelmasta ja -rajauksesta, lähtökohdat painottuvat eri tavalla. Ensimmäinen oletus kertoo siitä, kuinka luomme merkityksiä niille kohteille, joista puhumme tai kirjoitamme. Mitään ei voida silloin pitää itsestäänselvyytenä. (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 26–32.) Toisen oletuksen mukaan sosiaalinen todellisuus hahmottuu moninaisena, mikä pitää sisällään erilaisia merkityssysteemejä. Nämä merkityssysteemit kuvaavat ja rakentavat samaa asiaa eri tavalla. Yksi ja sama kielenkäyttäjä voi puhua samasta asiasta hyvinkin erilaisin merkityksin. Tätä oletusta painottaessa voidaan puhua diskurssin lisäksi tulkintarepertuaareista. Tärkeää on tarkastella, miten erilaiset tulkintarepertuaarit aktualisoituvat erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä. (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 32–36.) Kolmas lähtökohta korostaa kontekstin merkitystä ja sitä, ettei diskurssianalyttisen tutkimuksen tavoitteena ole millään tavoin minimoida kontekstin vaikutusta ja merkitystä tutkimusongelmaan. Kaikenlainen aineiston vuorovaikutuksellisuus on arvokasta tutkimukselle itselleen. (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 36–37.) Diskurssianalyttisessä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat sosiaaliset käytännöt, vaikka kielenkäyttäjänä toimii usein yksilö. Neljäs oletus korostaa tätä kiinnostusta. Näin ollen tutkimuksessa pyritään löytämään yksilön tuottamasta kielenkäytöstä laajempia merkityssysteemejä, joita he toiminnassaan tuottavat. Kielenkäytön kautta diskurssianalyysissä keskitytään minän rakentumisen prosesseihin. Tällöin voidaan käyttää identiteetin käsitettä, jonka avulla voidaan määritellä erilaisia oikeuksia, velvollisuuksia ja ominaisuuksia, joita yksilö olettaa itselleen tai toisille ja muut yksilölle. (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 43–46.) Viimeinen oletus näkee kielenkäytöllä olevan aina jotain funktionaalisia seurauksia. Jokainen ulostuotettu asia sekä kuvaa että tekee tai tuottaa todellisuutta. (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 47–48.)

Tässä tutkielmassa todentuvat kaikki diskurssianalyttisen tutkimuksen lähtöoletukset, painottuen toiseen ja neljänteen oletukseen. Miellän toisen oletuksen mukaiset merkityssysteemit elementeiksi, jotka muodostavat diskurssikokonaisuuksia. Tutkielman analyysi painottuu siihen, millaisia toistuvia työhyvinvoinnin ja muutosjohtamisen diskurssin elementtejä aineisto rakentaa ja millaisia positioita lähijohtajana toimivat sosiaalityöntekijät rakentavat diskurssien elementeissä. Vuorovaikutuksellisuus rakentuu puolestaan aineistokeruumenetelmän kanssa. Vuorovaikutus painottuu etenkin haastateltavien itsensä valitsemiin vahvuuskortteihin, joiden kautta he rakentavat ja perustelevat erilaisia elementtejä ja positioita.

Tapaustutkimus

Sisin kehä kertoo tutkielman tapaustutkimuksen piirteistä. Tapaustutkimus soveltuu konstruktionistiseen näkökulmaan, sillä tapaustutkimuksella pystytään tutkimaan monimutkaisia ja muuttuvia kokonaisuuksia. Laadullisuus on tapaustutkimukselle ominaista ja yhteiskuntatieteellisesti tapaustutkimus soveltuu juuri sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, jotka määrytyvät ajan, paikan tai jonkin muun kriteerin mukaan. Tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi, jos tutkimuksessa mitä- miten- ja miksi -kysymykset ovat keskeisellä sijalla, tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin ja tutkimuskohteena on jonkin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö. (Eriksson & Koistinen 2005, 4-5 [Creswell 1998].) Tapaustutkimuksen kontekstit liikkuvat yleisestä ympäristöstä yksityiseen. Konteksti ja tapaus ovat keskenään vuorovaikutteisessa ja kumulatiivisessa suhteessa (Eriksson & Koistinen 2005, 7-8; Pettigrew 1997).

Tässä tutkimuksessa toteutuu moni tapaustutkimukseen liitetty piirre. Jatkuva muutos, poliittinen aikakausi, työhyvinvoinnin keskeisyys ja johtamisen elementit sosiaalityössä ovat tämän ajan ilmiöitä. Jokainen näistä ovat myös vuorovaikutteisessa suhteessa keskenään. Tutkimuksen tapaus paikallistuu aineiston haastateltavien julkiseen organisaatioon, jossa on paikallistettavissa uusliberalismin käytänteiden ja julkisen reformin vaikutuksia toimintaympäristöön.

4.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkielmassa tarkastellaan työhyvinvointia ja muutosjohtamista ja niiden välistä suhdetta. Tutkimuskysymykset koostuvat yhdestä pääkysymyksestä sekä kahdesta tutkimustehtävää tarkentavasta kysymyksestä. Kysymykset ovat seuraavanlaiset:

Millaista on työhyvinvointia huomioiva muutosjohtaminen sosiaalityössä?

Miten lähijohtajina toimivat sosiaalityöntekijät rakentavat työhyvinvoinnin diskurssia?

Miten lähijohtajina toimivat sosiaalityöntekijät rakentavat muutosjohtamisen diskurssia?

Tutkielman tavoitteena on korostaa sosiaalityössä työhyvinvoinnin merkitystä muutostilanteissa sekä sitä, millainen rooli sosiaalityön lähijohtajalle rakentuu työhyvinvoinnin ja muutosjohtamisen konteksteissa.

Tutkimukseni kohderyhmänä ovat sosiaalityöntekijät, jotka toimivat lähijohtajina perustyötä tekeville sosiaalityöntekijöille julkisissa organisaatioissa. Arkikielessä heitä nimitetään johtaviksi sosiaalityöntekijöiksi. Johtavat sosiaalityöntekijät ovat lähellä käytännön työtä, mutta toimivat myös hallinnollisissa tehtävissä. Pyysin tutkimuslupaa suuren kaupungin terveys- ja sosiaalipalveluista ja haastattelin kyseisen kaupungin johtavia sosiaalityöntekijöitä eri yksiköistä. Kyseisen kaupungin eri yksiköissä on tehty erilaisia rakenne- ja organisatiomuutoksia ajan saatossa ja yksiköissä tapahtuu jatkuvasti erinäisiä valtakunnallisia kokeiluja, hankkeita ja muutoksia perustyon ohella. Kaupungin yksiköissä on siten löydettävissä poliittisen aikakauden ja sen käytänteiden vaikutuksia.

4.3 Tutkimusaineisto

Haastattelupyynnöt saatteineen (liite 3) lähetin kaiken kaikkiaan kahdeksalle johtavalle sosiaalityöntekijälle sähköpostitse. Osa valikoituneista vastasi haastattelupyyntöni nopeasti, mutta kohderyhmän pienen määrän vuoksi, jouduin muistuttamaan haastattelupyynnöstäni. Muistutus tuotti vielä kaksi haastattelua lisää. Haastattelut sovittiin sähköpostitse ja haastattelupaikka ja -aika valikoituivat aina haastateltavan toiveiden mukaisesti. Haastattelut toteutettiin parin kuukauden sisällä ensimmäisestä haastattelupyynnöstä. Haastattelutilanteessa kerroin haastattelurakenteesta, esittelin vahvuuskortit sekä kävimme läpi haastattelun luottamuksellisuuteen ja tekniseen toteutukseen liittyvät seikat. Nämä kuuluvat hyvään tutkimushaastattelukäytäntöön, jossa pyritään varmistamaan tutkimuksen eet-

tinen kestävyys sekä tutkittavien itsemääräämisoikeuden toteutuminen (Ranta & Kuula-Lammi 2017, 357–358). Haastateltavat täyttivät taustatietolomakkeen (liite 2) ennen haastattelun alkua. Taustatietolomakkeen ideana oli kerätä haastateltavien koulutustaustaa ja työkokemusta. Kaikilla haastateltavilla oli soveltuva ylempi korkeakoulututkinto sosiaalityöstä. Kokemusta johtamisesta oli haastateltavilla vaihtelevasti: puolesta vuodesta yli kymmeneen vuoteen. Kaikilla haastateltavilla oli jonkinlaista johtamiskoulutusta takanaan, pääsääntöisesti työnantajan tarjoamaa, mutta myös oma-aloitteista koulutusta. Taustalomakkeen tietojen pohjalta voin todeta, että haastateltavat olivat erittäin päteviä puhumaan tutkimusaiheen teemoista.

Tutkimusaineisto koostuu yksilöhaastatteluista. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Teemahaastattelu on yksi suosituimmasta tavoista kerätä laadullista aineistoa. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat etukäteen määriteltä, mutta kysymyksille ei ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä. Puolistrukturoitu haastattelumuoto antaa rakennetta haastattelutilanteeseen siten, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastateltava vastaa omin sanoin. Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla varmistetaan, että tutkielman kannalta keskeiset aiheet käydään läpi selkeiden kysymysten kautta. (Eskola & Vastamäki 2010, 26–29.) Haastattelurunkoa pohtiessani tutustuin muiden opiskelijoiden tekemiin pro gradu -tutkielmiin. Päädyin lopulta haastattelurungossa (liite 1) samankaltaiseen ratkaisuun, mitä Kaisa Löf (2012) on omassa pro gradu -tutkielmassaan käyttänyt. Haastattelurunko koostuu isommista teemoista, jotka pilkkoontuvat tarkentaviin teemoihin. Tarkentavia teemoja ovat ison teeman kuvailu, sen haasteet ja mahdollisuudet sekä teeman yhdistäminen omaan työnkuvaan. Haastattelurunko sisälsi myös avoimia kysymyksiä, joilla mahdollistetaan mahdollisimman monipuolisen aineiston saaminen ja se, ettei puolistrukturoitu haastattelurunko tee haastattelutilanteesta liian jäykkää.

Puolistrukturoidun teemahaastattelun pääteemoiksi muodostuivat teoreettisen viitekehyksen mukaisesti sosiaalityön lähijohtaminen, työhyvinvointi sekä muutosjohtaminen. Lähijohtajuuden teemassa kävimme lävitse yleisesti haastateltavan sen hetkistä työnkuvaan, lähijohtajan tärkeimpiä tehtäviä, haasteita, vaatimuksia sekä työn hyviä puolia ja mahdollisuuksia. Seuraavana teemana oli työhyvinvointi, jota käytiin läpi ensin yleisellä tasolla ja sen jälkeen keskittyen sosiaalityön näkökulmaan. Haastateltavat kertoivat myös työhyvinvoinnin ja sosiaalityön lähijohtamisen suhteesta. Haastattelun viimeisenä kokonaisuutena oli muutosjohtaminen, jonka käsittely alkoi viimeaikaisten sekä tulevien muutosten läpikäymisellä. Tästä siirryimme muutosjohtamisen keskeisiin piirteisiin ja miten haastateltavat

pystyvät toteuttamaan työssään näitä piirteitä. Lopuksi haastateltavat toivat esille työhyvinvoinnin ja muutosjohtamisen välistä suhdetta. Haastateltaville tuotiin mahdollisuus tuoda eri teemoihin liittyviä asioita esille pitkin haastattelua ja näin ollen haastattelutilanteesta muodostui luonteva keskustelunomainen hetki, joka siirtyi teemasta toiseen ja niiden välillä jouhevasti.

Haastattelun tueksi käytin Pesäpuu ry:n vahvuuskortteja, joiden tarkoituksena oli syventää tutkimusaineistoa sekä tarjota haastateltaville apua jäsentämään omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Vahvuuskortit ovat toiminnallinen väline, joka on alun perin suunniteltu käytettäväksi sijoitettujen lasten ja nuorten parissa, mutta ne soveltuvat käytettäväksi myös aikuisten kanssa. Vahvuuskortteja voi käyttää niin yksilö- kuin ryhmämuotoisesti. Vahvuuskortteihin on kirjoitettu nimensä mukaisesti erilaisia vahvuuksia, joiden lähtökohtana on voimavaraistaa korttien käyttäjää, löytää itsestään vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan. Kortit ovat kuvitettu eläimillä ja väreillä. Ne ovat tehty paksusta pahvista. Ne ovat kooltaan isoja, noin A5 -paperikoon kokoisia ja niitä on 40 kappaletta. (Pesäpuu ry.) Haastattelutilanteissa vahvuuskortit olivat esillä lattialle levitettynä, jolloin niihin pystyi tutustumaan koko haastattelun ajan. Haastateltavat valitsivat kortteja työhyvinvoinnin ja muutosjohtamisen teemoissa. Vahvuuskortit toivat haastatteluihin oivaa rakennetta, sillä teemat olivat isoja ja moniulotteisia. Korttien käyttö toi haastattelutilanteisiin sopivan informaalin vivahteen, jolloin vuorovaikutus ja luottamus syntyivät haastatteluissa luontevasti. Vahvuuskortit toimivat myös erinomaisena kehyksenä tutkimusaineiston analyysille.

Lopullisen tutkimusaineiston muodosti seitsemän sosiaalityöntekijän haastattelua. Tutkimusaineisto tallennetaan yhteiskuntatieteelliseen tietoarkeeseen, joka on Tampereen yliopiston yhteydessä toimiva valtakunnallinen yksikkö. Yksikkö arkistoi ja välittää koti- ja ulkomaisia sähköisiä tutkimusaineistoja tutkimus-, opetus- ja opiskelukäyttöön. (Tietoarkeisto; Kuula 2011, 220–221.) Näin tutkimusaineistoa voidaan hyödyntää toisenlaisessa tutkimuksessa ja tarjoaa mahdollisuuden hyödyntää aineistoa monipuolisesti.

4.4 Aineiston analyysi

Aineiston analyysimenetelmäksi muodostui teoreettis-metodologisen kehyksen mukaisesti diskurssianalyysi. Diskurssianalyysin moninaisuuden vuoksi, tutkija joutuu tekemään valintoja tarkemman analyysitavan suhteen. Jokinen ja Juhila (2016) ovat muodostaneet diskurssianalyysin sisäisistä metodisista painotuksista kartan, jossa on erilaisia ulottuvuuspareja. Ulottuvuusparit koostuvat tilaisuuden ja kulttuurisen jatkumon välisestä suhteesta,

merkitysten ja merkitysten rakentamisen tapojen välisestä suhteesta, retorisen ja responsiivisen analyysin välisestä suhteesta sekä kriittisen ja analyttisen diskurssianalyysin välisestä suhteesta. Analyysin painopiste voi vaihdella parien välillä. (Jokinen & Juhila 2016, 268.) Hyödynsin tätä karttaa rakentaessani omaa analyysikehikkoa tähän tutkielmaan. Analyysissä painopiste on eri ulottuvuusparien keskivaiheilla.

Analyysissäni keskityn tarkastelemaan aineistossa rakentuvien työhyvinvoinnin ja muutosjohtamisen diskurssien elementtejä sekä identiteettejä. Identiteetti on yleinen diskurssianalyttisen tutkimuksen kohde. Diskurssianalyysissä identiteetti nähdään toiminnalliseksi kategoriaksi, joka ei ole pysyvä vaan tilanteittain vaihteleva ja kielenkäytössä rakentuva. Identiteetti on siten nähtävissä merkityssysteemin osaksi, jossa tietyssä systeemissä ihmisille rakentuu tietynlaisia identiteettejä. Identiteetti -käsitteestä voidaan myös käyttää termiä subjektipositio. Kielenkäyttö rakentaa, tulkkaa ja ylläpitää identiteettiä. (Jokinen & Juhila 2016, 282; Pynnönen 2013, 19; Pietikäinen & Mäntynen 2009, 63.) Positioiden paikallistaminen on vahvasti aineistolähtöistä, eivätkä subjektipositiot saa siten perustua tutkijan päässä olevien oletuksien ja hypoteesien varaan. Subjektipositioiden löytäminen ei tarkoita myöskään pelkästään aineiston teemoittelua, vaikka analyysissä on tarkoitus löytää säännönmukaisuuksia. (Suoninen 2016, 51–54.) Subjektipositio korostaa diskurssin sosiaalista puolta (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 66). Tähän tutkielmaan soveltuu paremmin subjektiposition kuin identiteetin käsite.

Tutustuin ennen analyysin aloittamista Eero Suonisen (1992) tekemään lisensiaattitutkimukseen, jossa oli analysoitu, millaisia tulkintarepertuaareja on identifioitavissa tutkimusaiheessa, miten repertuaareja käytetään ja millaisia merkityksiä niiden käytöllä on. (Suoninen 2016, 107.) Tutustuin myös muihin eri tieteenalojen pro gradu -tutkielmiin, joissa oli käytetty samankaltaista analyysimuotoa. Muihin tutkimuksiin tutustuminen auttoi rakentamaan omaa analyysikehikkoa. Tämän tutkielman analyysi pohjautuu subjektipositioiden paikallistamiseen sosiaalityön lähijohtajien työhyvinvoinnista ja muutosjohtamisesta antamiin diskursiivisiin merkityssysteemeihin eli elementteihin. Analyysi on tutkielman laajuuden vuoksi rajatumpi. Se keskittyy esittelemään eri diskurssin elementtejä, jotka ovat tutkimusaiheen kannalta merkityksellisiä, aineiston kannalta säännönmukaisia ja toistuvia sekä joilla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. Analyysin keskiössä on se, miten työhyvinvointia ja muutosjohtamista sosiaalisesti konstruoidaan aineistossa ja millaisia positioita lähijohtajat ottavat suhteessa näihin ilmiöihin. Teoreettisesti käsitteet ovat määritelty tämän tutkielman teoriaosuudessa. Näin ollen analyysin tekemiseen oli olemassa teoriapohja,

johon oli selkeää alkaa rakentamaan aineistosta nousevia tuloksia. Analyysini koostuu siten kahdesta eri osiosta. Ensimmäiseksi pyrin tuomaan esille, miten aineistossa rakennetaan työhyvinvoinnin ja muutosjohtamisen diskursseja ja toiseksi tuomaan esille lähijohtajien erilaisia rakennettuja subjektipositioita suhteessa diskurssielementteihin.

Analyysin alkutaival alkoi litteraatiosta. Litteraatio tarkoittaa puheen muuttamista tekstiksi. Litterointia määrittävät tutkimuskysymykset, tutkimuksen teoreettis-metodologinen luonne sekä analyysitapa. (Ruusuvuori & Nikander 2017, 367–368.) Seitsemästä haastattelusta kertyi yhteensä 372 minuutta ja 28 sekuntia litteroitavaa haastattelumateriaalia. Litteraation apuna käytin internetistä löytynyttä ilmaisohjelmaa, jolla pystyi käsittelemään nauhoitetun puheäänen nopeutta sekä luomaan tietokoneen näppäimistölle pikanäppäimet, jonka avulla pystyi operoimaan haastattelun kulkua. Näistä oli paljon hyötyä, sillä litteraatioiden tekeminen oli tuskallisen hidas tutkimusprosessin osa. Litteraatiotarkkuus määräytyi analyysin tavan mukaisesti sanatarkaksi. Kaikkia täytesanoja ei ollut kuitenkaan tarkoituksenmukaista kirjoittaa, kuten ei myöskään puheessa olevia taukoja, painotuksia tai päällepuhumista. Litteroitua tekstiä syntyi aineistosta yhteensä 107 sivua siten, että haastateltavien ja haastattelijan puheenvuorot oli eroteltu yhdellä tyhjällä rivillä.

Aineiston kielenkäyttö oli hyvin vaihtelevaa ja lisää rikkautta toivat vahvuuskortit, jotka oli kirjoitettu aktiivi-muodossa (esim. Olen rohkea, osaan muuttua, minuun voi luottaa). Kortit itsessään rakensivat selontekoja ja subjektipositioita vuorovaikutuksellisen haastattelutilanteen lisäksi. Haastateltavien puheenvuorot olivat pitkiä ja haastattelijat myötäili puhetta puheenvuorojen välillä, joten vuorovaikutus todentui vahvemmin vahvuuskorttien kautta. Koin tarpeelliseksi muodostaa oman taulukon vahvuuskorteista. Se kertoo, mitä kortteja haastateltavat valitsivat työhyvinvoinnin ja muutosjohtamiseen teemoihin (taulukko 1).

Vahvuuskortit toivat raamit analyysin teolle, sillä analyysi rakentui työhyvinvoinnin ja muutosjohtamisen käytyjen keskustelujen ympärille. Lähtöoletuksena oli, että muutosjohtamiseen ja työhyvinvointiin valikoituisivat samoja kortteja. Molempiin teemoihin valikoitui 13 erilaista korttia, joista vain viisi korttia löytyi molemmista teemoista. Yhteneväiset kortit on merkitty taulukossa samanvärisellä korostusvärillä ja samat kortit on laitettu peräkkäin helpottamaan taulukon lukemista. Haastateltavilla oli mahdollisuus valita samoja kortteja molempiin teemoihin, mutta jokainen haastateltava halusi valita uusia kortteja. Tämä teki aineistosta rikkaamman. Korttien kirjavuudesta huolimatta, teemoissa oli havaittavissa tietynlaista säännönmukaisuutta. Työhyvinvointiin valitut kortit perusteltiin käytännön työn ja konkreettisuuden kautta, kun taas muutosjohtamisen valitut kortit liittyivät enemmän laajoi-

hin ajatusmalleihin, asenteisiin ja abstrakteihin kokonaisuuksiin. Palaute vahvuuskorttien käytöstä oli positiivista ja haastattelutilanteessa nousi usein esille se, kuinka vaikeaa oli valita kortteja monien hyvien ja sopivien korttien väliltä. Aineistosta oli selkeästi havaittavissa työhyvinvoinnin ja muutosjohtamisen läpileikkaavuus kaikissa lähijohtamiseen liittyvissä keskusteluissa. Työhyvinvointiin ja muutosjohtamiseen liittyviä elementtejä oli löydettävissä säännönmukaisesti kaikkien haastattelujen alkupuolella, jolloin haastattelu keskittyi yleisesti lähijohtamiseen.

<u>Työhyvinvointi:</u>	<u>Muutosjohtaminen:</u>
Osaan ja uskallan pyytää apua.	Osaan ja uskallan pyytää apua.
Osaan ja uskallan pyytää apua.	Osaan tehdä järkeviä päätöksiä.
Osaan tehdä järkeviä päätöksiä.	Olen rauhallinen.
Osaan tehdä järkeviä päätöksiä.	Uskallan kokeilla uusia asioita.
Osaan arvostaa itseäni.	Uskallan kokeilla uusia asioita.
Osaan arvostaa itseäni.	Osaan pitää hauskaa ystäväni kanssa.
Uskallan kokeilla uusia asioita.	Jaksan yrittää eteenpäin.
Uskallan kokeilla uusia asioita.	Jaksan yrittää eteenpäin.
Uskallan kokeilla uusia asioita.	Minuun voi luottaa.
Osaan tehdä asioita itsenäisesti.	Osaan muuttua.
Osaan tehdä asioita itsenäisesti.	Osaan muuttua.
Osaan antaa anteeksi itselleni ja muille.	Osaan muuttua.
Uskallan sanoa muille mitä ajattelen.	Uskallan sanoa muille mitä ajattelen.
Huolehdin toisista.	Uskallan sanoa muille mitä ajattelen.
Osaan suojella itseäni.	Uskallan sanoa muille mitä ajattelen.
Osaan suojella itseäni.	Olen rehellinen.
Uskallan joskus pelätä.	Olen rehellinen.
Olen reilu.	Kestän myös vastoinikäymisiä.
Autan toisia.	Uskallan olla erilainen.
Autan toisia.	Osaan odottaa.
Minuun voi luottaa.	Osaan odottaa.

Taulukko 1. Valitut vahvuuskortit

Litteraatiota tehdessä oli huomattavissa tiettyjen teemojen esiintymistä vahvuuskorttien käytön yhteydessä, joten oli luontevaa aloittaa aineiston läpikäyminen karkean teemoittelun avulla. Luin aineistoa useaan otteeseen ja tein paperiversioihin muistiinpanoja toistuvien teemojen suhteen. Tämän jälkeen loin tiedoston, johon vein aineistokohtia eri teemojen

alle. Näin analyysi ja tulokset alkoivat jäsentyä ja tarkentua raaka-analyysin muodossa. Tämän jälkeen koodasin raaka-analyysiä laskemalla, kuinka monta kertaa kukin elementti toistuu aineistossa. Koodauksen tuloksena syntyi kaksi taulukkoa, jotka kertovat elementtien määrällisestä toistuvuudesta aineistosta ja siten vahvistavat tutkimustuloksia. Taulukot löytyvät tulosluvusta. Toistokerrat on laskettu siten, että aina kun elementti mainittiin, siitä tuli yksi toisto. Yhdessä puheenvuorossa on siten voinut olla monta toistokertaa.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa läpikäyn analyysin avulla saamiani tutkimustuloksia. Tutkielman tulokset muodostuvat kootusti vahvuuskorttien, diskurssianalyttisen metodin ja koodauksen yhteistuloksena. Tulosten havainnollistamiseksi hyödynnän koodauksen avulla saatuja taulukoita ja parhaiten tuloksia kuvaavia aineisto-otteita. Aineisto-otteissa olen käyttänyt tasapuolisesti kaikkia haastatteluita. Anonymiteetin varmistamiseksi, aineisto-otteita ei ole yksilöity tietyn haastatellun puheenvuoroksi. Haastateltavat rakensivat diskursseja ja niiden elementtejä varsin samalla tavalla. Tutkimustulosten kautta pyrin näyttämään tutkimusasetelmani monimuotoisuuden ja samalla vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tutkimustulokset rakentuvat kaksikerroksiseksi. Ensin esittelen työhyvinvoinnin ja muutosjohtamisen diskurssien toistuvia elementtejä ja samalla tuon esille, millaisia subjektipositioita rakentuu lähijohtajille näiden elementtien sisälle.

5.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin diskurssi rakentuu aineiston perusteella useista erilaisista elementeistä (taulukko 2). Työhyvinvointia rakennetaan aineistossa vahvimmin työnhallinnan, läsnäolon ja inhimillisyyden elementtien kautta. Kolme muuta elementtiä, kehittyminen, substanssi ja vastuu, ovat toistokerroiltaan selkeästi vähäisempiä, mutta tutkimustulosten kannalta olennaisia. Seuraavaksi lähden avaamaan ja kuvaamaan tarkemmin näitä eri elementtejä ja millaisia subjektipositioita lähijohtajat rakentavat itselleen suhteessa elementtiin.

Työhyvinvoinnin elementit	Toistokerrat
Työnhallinta	24
Läsnä oleva tukeminen	23
Inhimillisyys	16
Kehittyminen	10
Substanssi	9
Vastuu	8

Taulukko 2. Työhyvinvoinnin diskurssin elementit ja niiden toistokerrat aineistossa

Työnhallinta

Työnhallintaa työhyvinvoinnin elementtinä rakennetaan vahvasti läpi aineiston, josta kertoo toistokertojen suuri määrä (24 toistokertaa). Työhallinnan elementissä on löydettävissä kolme erilaista painotusta. Ensimmäinen painotus korostaa raameja, joiden sisällä työnhallintaa on mahdollista toteuttaa.

”Mut se et tietää mitä tekee. mmm...ja sit semmonen niiku...se lisää sitä työhyvinvointia, et voi ite hallita sitä omaa tekemistä ja kalenteria, niiku täälläkin työntekijöillä on kuitenkin...on tietyt raamit ja on et, kuinka paljon pitäis suunnilleen ottaa asiakkaita viikossa vastaan. Ja on kumminki tietyt asiakasmäärät ja on tietyt ohjeet, miten tätä työtä tehdään ja on pakko tehdä palvelutarpeenarviot ja asiakassuunnitelmat ja muuta, mutta siellä on kumminki jonkun näkönen se itsehallinta, et voi vähän sitä kalenteria ite laittaa ja...ja nyt saa pitää välillä etäpäivää ja saldovapaita, jos on tunteja kertyny.”

”Joo, no mulle tulee mieleen niiku se just nää tämmöset jutut työn reunaehtoien kunnossa oleminen. Se että työssä sillä tavalla niiku asiat toimii sillä tavalla et työntekijä pystyy tekee sitä työtään tavallaan rauhassa ja käyttää sen energiansa ja ammattitaitonsa siihen työn ydintehtävään. Ettei tarvii murehtia ja järjestää jotain epäolennaisuuksia, mitkä sit kuormittaa ja viel energiaa pois siltä perustehtävään keskittymiseltä. Et se on ehkä se, mikä sillai yleisellä tasolla tulee ekana mieleen.”

Raamien ja reunaehtoien korostaminen rakentaa työhyvinvoinnin näkökulmasta sitä, että työntekijä tarvitsee tietää tietyjä asioita, joita työn tekeminen vaatii. Näiden raamien sisällä on työntekijän mahdollista hallita itse omaa työtään, kunhan tietyt asiat toteutuvat työn tekemisessä. Nämä raamit selventävät työn tekemistä ja yhtälailla auttavat keskittymään ydintehtävään. Ensimmäisen painotuksen myötä lähijohtajat asemoivat itsensä siten, että heidän tehtävään on varmistaa ja mahdollistaa, että työntekijä tietää työnsä raamit ja voi keskittyä ydintehtävän tekemiseen. Varmistajan rooliin kuuluu myös reunaehtoien kunnossa pitäminen.

Toinen painotus korostaa työnhallintaa työntekijän omasta asemasta käsin.

”No mä ajattelen, et se on se oman työn johtaminen, oman työn organisoiminen. Se on yks ihan todella työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttava tekijä. Että tulee se hallinnan tunne, et mä hallitsen tän työn ja nää paineet, mitä tässä on, vaikka ois kasoja tekemättömiä töitä.”

”Joo, mä tavallaan aattelen, että työntekijöille pitäis antaa mahdollisimman paljon sitä vapautta, just itte hallinnoida kalentereita. Sithän meillä on onneks se liukuva työaika. Mun mielestä se on todella hyvä. Et ihmisille niiku ittelleen sitä valtaa siitä oman työn järjestämisestä, koska ku aattelee, niin työnantajallehan se on ihan sama, tekeeks työntekijä sen työn, vaikka painottaaks se sen aamupäivään vai ilta-päivään ja näin...Et kunhan se niiku tehään mahdollisimman hyvin. Et työntekijällä pitää niiku itte olla...ku itte se tietää parhaiten, miten se oma työ kannattaa järjestellä ja ei voi olla ihan tarkkaan räätälöityä ja ku asiakkaastakin se riippuu.”

Ensimmäisessä puheenvuorossa korostuu ihmisen itsensä johtamisen taidot. Työntekijällä tulisi olla sellaiset valmiudet, että kykenee työn organisoimaan itsenäisesti. Itsensä johtaminen antaa valmiuksia kestää paineita ja keskeneräisyyttä. Kiinnostavana huomiona on myös puheenvuorossa esiintyvä sosiaalityön rakentaminen keskeneräisenä ja paineistettuna työnä. Toisessa puheenvuorossa työnhallinta rakentuu vapautena tehdä töitä esimerkiksi valitsemanaan ajankohtana ja nähdään työntekijän ymmärtävän vastuunsa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Puheenvuoroissa lähijohtajat rakentavat subjektipositionsa yhtäläillä itsensä johtamisen kautta. Lähijohtajan tulee myös itse pystyä johtamaan omaa työtään ja siellä olevaa painetta ja tekemättömiä töitä. Toinen subjektipositio rakentuu luottamuksellisuuden kautta. Lähijohtaja luottaa työntekijöihinsä, että he tekevät sovitut työtehtävät mahdollisimman hyvin, vaikka työnhallinnan mahdollisuus tarjoaa tietynlaista vapautta työn tekemiseen. Lähijohtaja antaa siten vapauden ja luottamuksen työntekijöilleen tehdä työtään.

Kolmas painotus työnhallinnassa rakentuu, kun työnhallinta ei olekaan työntekijällä kunnossa.

”Et jos mä huomaan, että joku rupee tekee kauheesti ylitöitä tai muuta et siellä paukkuu aina noi tunnit, niin puutun siihen ja...niiku mun tehtävä on tavallaan jotenkin, jos se ihminen ei itte osaa rajata sitä työtänsä, niin yrittää auttaa häntä rajaamaan sitä omaa työtänsä. Että se kuorma ei käy kohtuuttomaksi.”

Työnhallinnan heikentyminen näyttäytyy puheenvuorossa työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Heikentyminen konkretisoituu ylitöiden tekemisenä ja työn rajaamattomuutena. Lähijohtaja rakentaa itselleen puuttujan ja kontrolloijan positiota, jonka avulla työnhallinta on mahdollista uudestaan saavuttaa ja varmistaa työhyvinvoinnin kokemuksen paraneminen.

Läsnä oleva tukeminen

Läsnä oleva tukeminen työhyvinvoinnin diskurssin elementtinä nousi toiseksi eniten esille aineistossa (23 toistokertaa). Läsnä olevan tukemisen elementti rakentuu puheenvuoroista, joissa korostuu lähijohtajan läsnäolon merkitys työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Kaksi ensimmäistä puheenvuoroa rakentavat läsnä olevaa tukemista työntekijöiden välittämällä ja arvostamisella.

”Et tää toisista huolehtiminen. Niin kyllä se liittyy siihenkin, et ois hyvä ja haluan olla oikeesti täällä paljon läsnä. Et välillä mä vaan jätän menemättä joihinkin menoihin ja palavereihin, että ois täällä. Niiniin, näkee miten täällä porukalla menee ja miten ne voi ja semmosta. Et mitä kuuluu... ja toisista huolehtimista.”

”Mut se on yks haaste nyt ollu tässä. Mulla on niin paljon ollu kalenterissa täytettä ennestään, mitä mä en oo pystynyt purkaa, et vasta vähitellen tää mun saatavillakin olo tässä niiku helpottaa. Mut ne on ne välittäminen, et tossa asiakastyössä kuin sitte täs esimiehenäki, nii se on tosi tärkeä.”

Molemmat puheenvuorot tuovat esille lähijohtajan kiireistä arkea, jossa joutuu priorisoidaan työtehtäviä. Priorisointi kohdistuu juuri läsnä olemiseen, jotta lähijohtaja on läsnä työntekijöiden arjessa ja näkee, miten työntekijöille menee ja miten he voivat. Toinen puheenvuoro korostaa sosiaalityön asiakassuhteen ja esimies-alaisuuden analogisuutta, jossa korostetaan ihmisen välittämistä ja arvostamista. Kolmas puheenvuoro läsnä olevasta tukemisesta rakentuu lähijohtajan omaan osaamiseen ja sitä kautta mahdollisuuteen tukea työntekijöitä.

”Mut se mitä mä voin tehdä koko aika, et mä voin kuunnella ja tukee sen mitä mä pystyn. Et tietenkään mä en pysty niiku asiakaskeisessä paremmin hoitaa täällä, työntekijät itse omansa. Mut mä voin kuunnella, jos siellä on ollu just tämmösii raskaita tilanteita ja mä voin niiku yrittää tukea siinä ja konsultoida sen minkä pystyn, viemään asioita eteenpäin siltä osin niiku pystyn ja selvittää niiku mun verkostojen avulla jotakin asioita, jos mä pystyn. Et semmosia mä pystyn niiku pystyn tekee. Ja tavallaan olee saatavilla.”

Lähijohtaja toimii työntekijöilleen väylänä, jonka kautta he voivat purkaa vaikeita ja raskaita työtilanteita. Samalla lähijohtaja voi kuuntelemisen lisäksi auttaa ja tukea työntekijöitä antamalla konsultaatiota sosiaalityön substanssista. Työhyvinvointi mahdollistuu, kun työntekijän voi saada kasvokkaista vuorovaikutusta lähijohtajansa kanssa. Vuorovaikutuksessa

korostuu kuunteleminen ja lähijohtajan suhtautuminen työntekijäänsä välittävästi ja arvostavasti.

Lähijohtajan positio rakentuu läsnä olevassa tukemisessa moniulotteisena. Yhtäältä lähijohtaja toimii kuuntelevana ja välittävänä vertaisena. Toisaalta lähijohtaja on työntekijälleen lietesanko, johon työntekijä voi kaataa työssä kokemaansa kuormitusta. Lähijohtaja on myös sosiaalityön substanssin osaaaja, joka voi jakaa omaa tietotaitoaan työntekijöille ja siten tukea työntekijöitään. Tärkein positio läsnä olevassa tukemisen elementissä on lähijohtajan konkreettinen oleminen työntekijöiden keskuudessa.

Inhimillisyys

Inhimillisyyden elementti toistuu usein (toistokerrat 16) työhyvinvoinnin diskurssissa. Inhimillisyys muotoutuu omaksi elementtikseen, kun puheenvuoroissa korostetaan jollain tavalla inhimillisyyttä työhyvinvoinnin rakentajana. Inhimillisyys rakentuu etenkin vaikeiden asioiden ja virheiden teon hyväksymisenä. Molemmissa puheenvuoroissa työhyvinvointi rakentuu inhimillisyyden kautta sekä yksilö- että yhteisötasolle.

”Niinii, pystyy niiku hyväksymään sen oman inhimillisyytensä ja rajallisuutensa itsessä ja muissa. Se on just se yks työhyvinvoinnin perusta niiku työyhteisössä. Et kaikki tekee virheitä, mutta että uskaltaa niiku katsoa peiliin myös itseä, että pystyy antamaan itsellensä anteeksi ja myöskin muille sen, että me ollaan niiku epätäydellisiä. Ja silloin semmosessa työyhteisössä, missä ihmiset uskaltaa tehdä niiku virheitä ja että ne virheet saa anteeksi eikä siitä aina etsitä mitään syntipukkia tai sit muisteta monta vuotta jälkeenpäin et silloinkin sä teit tällai tai tollai.”

”Se on ollu yks kans, mitä mulle on annettu palautetta et mun luo uskaltaa tulla kertoamaan kaikki tehdyt virheetkin ja semmonen...ei tarvii pelätä sitä, mitä siitä seuraa jos tulee kertoo et nyt mää tein tämmösen virheen. Eli se semmonen luottamus, mikä on et uskaltaa sit tulla kertoo ja pyytää apua. Ja pyytää apua vaikka siihen, et nyt pitäis huomioda vaikka vähemmän työmäärää tai jotain et nyt on oikeesti tämmönen pahempi tilanne.”

Työhyvinvointi on oman rajallisuutensa ja keskeneräisyytensä hyväksymistä ja sitä, että hyväksyy omat ja muiden tekemät virheet. Työhyvinvointi rakentuu armollisuudesta ja arvostuksesta. Lähijohtajan subjektipositio rakentuu työhyvinvoinnin kanssa armollisuuden ja hyväksymisen asemiin. Lähijohtaja on armollinen työntekijöitään kohtaan ja hyväksyy hei-

dän epätäydellisyytensä. Seuraavassa puheenvuorossa inhimillisyys työhyvinvoinnissa rakentuu työssä eteen tulevien tunteiden käsittelemisen ja hyväksymisen kautta.

”Uskallan joskus pelätä oli sit se toinen kortti. Ja se liittyy myös mun mielestä tosi kiinteesti siihen itsensä suojelemisen tematiikkaan. Mutta myös se että...mä niiku monesti mietin sitä, että sosiaalityössä...et kuitenkin se on sellasta tietynlaista..tai aika vahvasti ihmissuhdetyötä. Niin niin, se jo et työhyvinvoinnin kannalta ois jotenkin kauheen keskeistä, et oikeesti voitais joskus tunnustaa, että...et vaikka joku asiakastilanne, et se oli tosi pelottava tai ahdistava, et siinä mielessä et jo siinä mielessä, että asiakas voi olla kauheen vaativa. Niin niin, se just että ainakin mua on helpottanut se, että sen jotenkin sen oman rajallisuuden ja sen tunnustaminen, että mua ihan oikeesti voi joku asiakastilanne pelottaa.”

Puheenvuoro rakentaa sosiaalityön vaativaksi ihmissuhdetyöksi, jossa eteen tulee haastavia asiakastilanteita. Puheenvuoro murtaa mielikuvaa sosiaalityöntekijästä hyveellisenä ihmisenä, joka pysyy neutraalina tilanteesta toiseen. Pelon tunne rakentuu puheenvuorossa normaaliksi tunnetilaksi, jota kuitenkin usein peitellään ja hävetään. Inhimillisyyden elementin kautta pelon tunnustaminen voi kääntyä työhyvinvointia rakentavaksi tekijäksi. Lähijohtaja asemoi itsensä yhtäläillä keskeneräisenä ihmisenä, jota voi pelottaa vaikeat ja haastavat tilanteet. Lähijohtaja pitää itseään samalla tasolla rivityöntekijöiden kanssa.

Kehittyminen

Kehittymisen elementti pitää sisällään puheenvuorot, jossa viitataan jollain tavalla ammatilliseen kehittymiseen. Tämän elementin kautta työhyvinvoinnin diskurssi rakentuu avoimuutena kokeilla uusia asioita ja kyynä nähdä, että ammatillinen kehittyminen vahvistaa työhyvinvointia. Molemmat puheenvuorot rikkovat mielikuvaa työstä, jossa on valmis ja haastavat tarkastelemaan työntekoa uusista näkökulmista.

”...kolmas kortti on Uskallan kokeilla uusia asioita. Jotenkin se, että...mä yritin tätä miettiä..mä mietin sitä että haluunko mä valita tähän sitten...täällä oli joku toinen...ootas nyt..toinen...mä mietin jotain..osaan ja uskallan pyytää apua, sehän ois ollut kans aika luonteva (naurahtaa) jatkumo, mut sit mä aattelin sen uusien asioiden kokeileminen, koska se että, et se on aina se, mikä vie eteenpäin. Tietyllä tavalla osa niistä kokeiluista onnistuu, osa ei. Mut mä ajattelen, että aina sen jonkun uuden etsiminen ja uuden kokeileminen voi tuoda mielekkyyttä siihen työhön, mitä kautta sitt tietysti myös työhyvinvointi lisääntyy.”

”Joo. Kolmas kortti on sitte uskallan kokeilla uusia asioita. Nii se liittyy sitten myöskin tohon luovuuteen ja semmoseen kehittymiseen. Että just siihen, ku me ei olla täydellisiä, niin sit toisaalta me voidaan tavotella uusia asioita ja voidaan kasvaa ihmisinä ja sitä ei tapahdu, jos vaan ajatellaan et mä oon nyt jo valmis tai tässä kohtaa on niin hyvä olla, niin mä jään nyt sit tähän kohtaan olemaan. Että uskaltaa tulla niin sanotusti katsella asioita sieltä oman laatikkonsa ulkopuolelle ja niiku rikkoa niitä rajoja mitä on olemassa.”

Puheenvuorojen mukaisesti uusien asioiden kokeilu kehittää ihmistä itseään ja samalla antaa uutta näkemystä työntekoon. Puheenvuoroissa ei ole olennaista, onnistuuko uuden asian kokeilu vaan rohkeus ylittää kokeilla jotain uutta. Ammatillinen kehittyminen tarjoaa mahdollisuuden kehittyä myös ihmisenä. Mitä enemmän uusia asioita kokeilee, sitä enemmän se tarjoaa uusia näkökulmia tarkastella asioita. Laajat tavat tarkastella asioita ja uudet tavat tehdä töitä mahdollistavat puolestaan työhyvinvoinnin lisääntymisen. Lähijohtajien positio rakentuu kehittymisen elementin kautta kannustajana, joka kannustaa työntekijöitään kokeilemaan uusia asioita ja haastamaan sen hetkisiä näkökulmia työn tekemisessä. Yhtälailla lähijohtajan tulee itse olla avoin uusille asioille, minkä kautta voi saada mielekkyyttä työhön ja sitä kautta työhyvinvoinnin lisääntymistä.

Substanssi

Substanssin osaaminen rakentuu aineistossa lähijohtajan yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväksi. Tästä syystä se nousee yhdeksi työhyvinvoinnin diskurssin elementiksi. Työhyvinvointia käsitellessä toistokerrat eivät olleet suuria siihen nähden, kuinka vahvaksi elementiksi se nousi yleisesti lähijohtajuudesta puhuttaessa. Substanssin elementin erityisyys näyttäytyy sosiaalityön osaamisen painotuksena.

Substanssin elementti rakentuu osittain oman osaamisen arvostamisen kautta, osittain lähijohtajan substanssiosaamisen kautta.

”Että meillä on kuitenkin se oma osaaminen, jota ei oo kenelläkään muulla siinä lähityöyhteisössä. Että sitä kautta täytyy muistaa, että pitäis ehkä enemmän myöskin arvostaa itseään ja muistaa se, että kaikilla on niiku se oma osaamisensa ja sen kautta tuoma oma arvonsa. Ettei tavallaan toistettais aina vaan semmosta sitä marginaalihistoriaa, mikä on ollu hirveen vahvasti meillä.”

Työhyvinvointia vahvistaa, kun osaa arvostaa omaa osaamistaan. Sosiaalityön substanssiosaamista voidaan pitää hyvin erityisenä, jota ei ole kaikissa monialaisissa organisaati-

oissa. Puheenvuorossa on selkeä kaiku kulttuurista, jossa oma substanssiosaaminen on jollain tavalla väheksytty ja marginaalissa. Puheenvuoro peräänkuuluttaa sosiaalityöntekijöiden omaa ammattilypeyttä ja arvostusta, jonka avulla marginaalikulttuuria voitaisiin muuttaa. Toinen puheenvuoro puolestaan rakentaa substanssia lähijohtajan osaamisen kautta.

”...Ja ymmärtäis...tai jotenkin se, et mä ehkä joskus koin ongelmalliseksi sen, että ite ...sitte ku on ollu jotain...niiku ku aattelee siihen omaan työhön liittyviin vastoin käymisiä, niin niin, joskus sit tietysti jos se oma esimies ei ollenkaan ymmärtänyt...siis on vaikeaa olla tukena, jos se ei yhtään ymmärrä siitä työn substanssista. Koska silloinhan se esimies ei myöskään hahmota omien niiku tekojensa ja sanojen seurauksia. Niin sen takia mä jotenkin ajattelen et työhyvinvoinnin kannalta muutoksessa taas korostuu jotenkin se lähiesimiehen substanssiosaaminen, tosi vahvastikin. Et ei mulle ole mitään hyötyä siitä, että mun esimies sanoo, ettei tää oo kauheen paha juttu, jos se ei yhtään ymmärrä mistä siitä on kysymys.”

Puheenvuorossa on kuvaus kokemuksesta, jossa ei ole saatu tarvittavaa tukea omalta lähijohtajalta. Siihen on ollut syynä tietämättömyys sosiaalityön substanssista ja asiakastyöstä. Substanssiosaaminen rakentuu työntekijälle hyötynäkökulmasta: lähijohtajasta ei ole työntekijälle hyötyä, jos hän ei osaa substanssia. Jos substanssiosaamista on, lähijohtaja pysyy tukemaan työntekijää muun muassa konsultaation keinoin. Onnistunut konsultaatio voi tukea työntekijää ja vahvistaa työhyvinvointia.

Lähijohtajien positio rakentuu substanssin näkökulmasta vaativaksi. Lähijohtajan tulee osoittaa osaamisensa substanssissa ja osoittaa olevansa työntekijöille hyödyllinen. Yhtälailla lähijohtajan tulee pystyä nostattamaan työntekijöiden ammattiarvostusta ja nostamaan substanssinsa pois marginaalista.

Vastuu

Vastuun elementti on työhyvinvointia rakentavista elementeistä toistokerroiltaan vähäisin, mutta yhtälailla kuin substanssin kohdalla, se rakentaa työhyvinvointia sosiaalityön erityisyydestä käsin ja on siten relevantti elementti työhyvinvoinnin diskurssissa. Kiinnostavasti työhön kuuluva vastuullisuus ja itsenäisyys nähtiin työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Puheenvuoro korostaa vastuuta tehdä päätöksiä.

”Sitte toinen. Toinen oli oikeestaan tässä järjestyksessä, osaan tehdä järkeviä päätöksiä. Ja mä aattelen, et sosiaalityöhön liittyy nimenomaan se, mikä erottaa sen

vaikkapa sosiaaliohjauksesta, niin on se päätöksen tekeminen. Että, että pitää uskaltaa tehdä niitä sillä viran...kun on viranhaltijana ja on viranomaispäättöksen tekijänä, niin pitää uskaltaa tehdä rohkeesti niitä päätöksiä niitten valtuuksien rajoissa, mitä on saanut. Mitä on annettu ja yhdessä sovittu.”

Puheenvuoro tekee eroa viranomaistyöskentelyjen välillä ja rohkaisee työntekijää ottamaan vastuuta päätösten tekemisen muodossa. Vastuu päätösten teosta vaatii tuen ja kontrollin muotojen hahmottamista ja substanssiosaamista. Puheenvuoro kuitenkin korostaa, ettei päätösten tekeminen tapahdu yksin tai mielivaltaisesti, vaan tiettyjen valtuuksien ja yhdessä sovittujen asioiden rajoissa. Toinen puheenvuoro rakentaa vastuun ja siihen liittyvän itsenäisyyden sekä työhyvinvointia lisäävänä että heikentävänä elementtinä.

”...Et se mun mielestä kuitenkin tässä sosiaalityössä se semmonen lähtökohta, että työ on itsenäistä ja vastuullista ja itse täytyy kuitenkin... yksin kohdataan tilanteet ja asiakkaat ja silloin täytyy kuitenkin olla se rohkeus ja osaaminen, että niitä asioita pitää pääsääntöisesti itsenäisesti edistää. Et jos ois siinä kovasti epävarmuutta, niin silloin varmaan tulee siitä niiku kuormitusta ja stressiä, mikä sitten ei ainakaan tue sitä työhyvinvointia (...) Ja moni toki sitä kyllä pitää yhtenä työn semmosena tärkeimpänä motivaatiotekijänä, etenkin ku se työ on itsenäistä ja siitä saa itse vastuuta, niin se antaa sitä niiku intoa jatkaa siinä työssä.”

Sosiaalityö rakentuu itsenäisenä työnä, jossa epävarmuus kuormittaa ja heikentää työhyvinvointia. Itsenäisyys ja vastuullisuus voidaan kuitenkin nähdä työn motivaatiotekijänä ja sitä kautta työhyvinvointia vahvistavana. Tässäkin puheenvuorossa mainitaan rohkeus, jonka avulla on mahdollista pärjätä itsenäisessä ja vastuullisessa työssä. Lähijohtajien positiio rakentuu vastuun elementissä rohkaisevana ja tukevana. Lähijohtaja pyrkii rohkaisemaan ja tukemaan työntekijöitään toimimaan itsenäisesti ja ottamaan työhön kuuluva vastuu.

5.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen diskurssi rakentuu aineiston perusteella moninaisten elementtien kokonaisuudeksi (taulukko 3). Kriittisyyden, vaikuttamisen, vastuun ja kehittymisen elementit toistuvat tasaisesti aineistossa. Yrittämisen elementti toistuu kaikista vähiten ja siinä on samoja piirteitä kuin vaikuttamisen elementissä. Yrittäminen nousi kuitenkin omaksi elementtikseen. Seuraavaksi avaan ja kuvaan tarkemmin näitä elementtejä ja lähijohtajien positiota samalla tavalla kuin työhyvinvoinnin diskurssin kohdalla.

Muutosjohtaminen	Toistokerrat
Kriittisyys	19
Vaikuttaminen	18
Vastuu	17
Kehittyminen	15
Yrittäminen	6

Taulukko 3. Muutosjohtamisen diskurssin elementit ja niiden toistokerrat aineistossa

Kriittisyys

Kriittisyyden elementti rakentuu muutosjohtamisen diskurssissa kriittisestä suhtautumisesta aikamme toimintaympäristön muutoksiin ja niiden taustatekijöihin. Kriittisyys kohdistuu etenkin rakenteisiin, niin organisaatiossa kuin yhteiskunnassa, sekä organisaatiokulttuuriin. Seuraavassa puheenvuorossa peräänkuulutetaan muutoksissa ensisijaisesti asiakaslähtöisyyttä, käytännön työntekijöiden osallistamista muutoksien suunnitteluun sekä pohtimaan muutoksen tosiasiallista tarpeellisuutta.

”Osaan tehdä järkeviä päätöksiä. Nii, totta kai ois hienoo, kun pääsis aina lähiesimiehet ja työntekijät oikeesti vaikuttaa niihin muutoksiin, niin ettei mennä vaikka perse edellä puuhun ja hölmöläisen peittoon kudottais (naurahtaa) ja muuta. Ihan oikeesti ne perustuiskii johonki tietoon ja faktaan ja mä ajattelisin et tähän liittyy sekin, että...monia muutoksia tehdään niiku organisaation näkökulmasta mut onks siel sit unohdettu asiakkaat..et onko niitä huomioitu siinä päätöksenteossa. Et onks niistä mitää hyötyä niistä muutoksista niin niin se ois tärkeetä. Ja sitte että koko ajan itte-

ki...kun me tiiminä tehdään muutoksia, et pitää koko ajan oikeesti miettii, et onks tää nyt semmonen järkevä.”

Puheenvuoro tekee eroa siinä, miten organisaation ja asiakkaan etu voi olla vahvasti ristiriidassa keskenään. Puheenvuoro tuo esille, että käytännön työntekijöillä on paljon sellaista tietoa, mikä on hyödyllistä onnistuneen muutoksen tekemisessä. Jos tätä tietoa ei hyödynnetä, kudotaan ”hölmöläisen peittoa” ja ”mennään perse edellä puuhun”. Puheenvuoro päättyy lähijohtajan oman tiiminsä toimintatavan korostamiseen, jossa tarkasti pohditaan, onko muutos järkevä ja pyritään näin vaikuttamaan nykyiseen organisaatiokulttuuriin. Lähijohtajan positio kriittisyyden elementissä rakentuu elementin mukaisesti kriitikoksi, joka kyseenalaistaa organisaation totuttuja toimintatapoja ja pyrkii nostamaan käytännön työntekijöiden ja asiakkaiden ääntä kuuluviin muutostilanteissa. Toisessa puheenvuorossa kritisoidaan ylemmän organisaatiotahon tapaa käydä keskustelua käytännön työntekijöiden kanssa muutostilanteissa.

”...Nii nii...sitä tuli jotenkin kauheen suoraan tai jotenkin vähän..tälleen niiku peitelysti, mut mun mielestä paljon ööö just nimenomaan lähettiin siitä työntekijöiden syyllistämisestä. Ja mä en voi sellasta niiku hyväksyä mitenkään. Koska siinä ei mun mielestä ollut missään nimessä semmosia kysymyksiä, et ne ois työntekijöiden vika. Se et ne rakenteet on ihan perseestä.”

Organisaatiokulttuuri on kykenemätön näkemään rakenteiden ongelmallisuutta, mikä on kääntynyt vääristyneenä työntekijöiden syyllistämiseksi. Lähijohtajalla on rohkeutta seistä työntekijöidensä rinnalla ja pyrkiä tuomaan esille rakenteiden ongelmallisuutta. Lähijohtaja rakentaa oman positionsa työntekijöiden puolelle. Lähijohtaja positioi itsensä myös vahvasti eettisenä toimijana, joka ei hyväksy toisten ihmisten syyllistämistä väärin perustein. Kolmas puheenvuoro on neutraalimpi esille tulo muutosjohtamiseen liittyvästä kriittisyydestä.

”Niin nää on tämmösiä niiku tavallaan rakenteellisia ongelmia, jotka ei oo vaan meidän yksikön ongelmia, vaan ne on myöskin yhteiskunnan ongelmia.”

Puheenvuorossa rakennetaan todellisuutta, jossa rakenteelliset ongelmat eivät ole vain yhden yksikön tai organisaation ongelma, vaan kyse on laajemmasta yhteiskunnallisesta problematiikasta. Neutraalimmassa kriittisyyden elementissä lähijohtajan positio rakentuu kokonaisuuksien hahmottajaksi, joka kykenee tarkastelemaan tilannetta laajemmasta näkökulmasta.

Vaikuttaminen

Vaikuttamisen elementti rakentuu muutosjohtamisessa siten, että lähijohtajat pyrkivät vaikuttamaan huomaamiinsa epäkohtiin ja tuleviin muutoksiin. Puheenvuoro nostaa esille sen, että epäkohtia on aina olemassa ja lähijohtajan perustehtävänä muutosjohtamisessa on pyrkiä vaikuttamaan näihin epäkohtiin.

”Ja sitte se, että itte yrittää kans vaikuttaa asioihin. Et jos joku asia on pielessä, niiku monet asiat on kuitenkin. Niin yrittää vaan vaikuttaa siihen koko ajan. Tai se että tavallaan ei pysty elää ittensä kanssa, jos ei yrittäis vaikuttaa. Et sit vaan niiku yrittää kaikilla mahdollisilla tavoilla saada sitte semmosta ratkaisua.”

Lähijohtajasta rakentuu tässä suhteessa vahvasti eettinen toimija, joka arvottaa itsensä vaikuttamisen kautta. Vaikuttaminen jopa määrittelee lähijohtajan arvoa elää, etenkin silloin, jos lähijohtaja ei edes yritä vaikuttaa havaitsemiinsa epäkohtiin ja muutoksiin. Vaikkei vaikuttaminen aina tuo haluttua tulosta, tärkeintä on yrittää vaikuttaa asioiden kulkuun. Toinen puheenvuoro on pitkä ja siinä on myös vivahde kriittisyydestä. Puheenvuoron sisältöä on lyhennetty tarkoituksenmukaisesti, jotta vaikuttamisen elementti olisi helpommin hahmotettavissa.

”Ja sit uskallan olla erilainen. Mä ajattelen, et tää liittyy eniten ehkä siihen niiku lähiesimiehen rooliin. Vaikka muutos on..ku muutosta suunnitellaan niin muutos on yleensä kuitenkin jotain kompromissiratkaisuja. Mutta mun mielestä, just se että tietyllä tavalla, et pitää niiku...tietysti kaikissa muutoksissa ei voi lähiesimieskään ei pysty hirveesti vaikuttaan. Mut jos pystyy, niin silloin pitää uskaltaa myös olla erilainen. (...) Mut se, et mä jotenkin ajattelen että...et siinä muutoksessa kuitenkin, et siinä pitää oikeesti pystyä niiku yksilönä ottamaan kantaa ja myös semmonen niiku...uskaltaa ylipäätään tehdä asioita eri tavalla. (...) mutta sitten taas toisaalta se, et jotenkin...et kaiken kaikkiaan olis tärkeetä muutoksessa uskaltaa..et niiku... ylipäätään uskaltaa, ei pelkästään uskaltaa olla erilainen, mut uskaltaa...uskaltaa sanoa ja uskaltaa niiku seistä sen takana mitä mieltä ihan oikeesti on. Ja se voi joskus olla just sitä, että se ei välttämättä ole aina hirveen sovittelevaakaan, vaikka sekin olis tietysti tärkeetä. (...) Mut just se ylipäätään uskallus olis tosi tosi tosi tosi keskeistä. Koska se ei vaan voi mennä virran mukana, jos ei sitä allekirjoita.”

Puheenvuoro rakentaa yhtäläillä vaikuttamista lähijohtajan muutosjohtamisen perustehtäviin kuuluvaksi. Muutos itsessään mielletään kompromissiratkaisuksi, jossa jokainen joutuu

joustamaan. Jos lähijohtajalla on mahdollisuus vaikuttaa muutokseen, se tulee tehdä. Puheenvuorossa esiin tuleva erilaisuus rakentuu vaikuttamisen kohdalla uskalluksena sanoa oma mielipiteensä ja rohkeutena olla eri mieltä ja kyseenalaistaa tulevaa muutosta, jos se ei ole lähijohtajan ja käytännön työn arvojen mukaista. Lähijohtajan positio rakentuu siten eettisenä toimijana, joka pyrkii pitämään huolta eettisesti kestävästä työn toteutumisesta. Puheenvuoron lopussa esiin tuleva ”virta” kertoo sosiaalityön toimintaympäristön, organisaation ja arvojen välisistä jännitteistä. Lähijohtajan tulee uskaltaa vaikuttaa muutoksen kulkuun arvojensa mukaisesti toimintaympäristöstä huolimatta.

Vastuu

Vastuun elementti löytyy sekä työhyvinvoinnin että muutosjohtamisen diskursseissa. Muutosjohtamisen diskurssissa vastuun elementti korostaa muutosjohtamisessa lähijohtajan ottamaa vastuuta käytännön työstä ja siellä tapahtuvista asioista. Vastuun elementtiä rakennetaan kahdesta eri näkökulmasta. Tässä puheenvuorossa vastuu muutosjohtamisessa rakentuu lähijohtajan kykyä ottaa ikäviäkin asioita vastuulleen

”Ja vaikka tulee paskaa niskaan, niin ei siinä mitään. (naurahtaa) Sitten vaan eteenpäin. Ja sellai vahvakin pitää olla. Joo, et sitä mä oon sanonu, et täytyy olla munaa. Et täytyy sitte oikeesti ottaa se vastuu...sitä ei juuri siirretä muille sitte, jos joku kämmi tulee. Jos se on esimiehen vastuulla oleva juttu, nii se sitten on.”

Vastuuta ei siirretä toisille työntekijöille. Puheenvuoro rakentaa todellisuutta, jossa lähijohtaja joutuu ottamaan vastaan monenlaista kritiikkiä, joka on vain kestävä. Lähijohtajan subjektipositio rakentuu näin vahvaksi ja alistumattomaksi, josta käytetään kielikuvaa ”olla munaa”. Puheenvuorossa tuodaan myös esille, että käytännön työssä tapahtuu aina virheitä. Lähijohtaja on virheen korjaamisessa läsnä ja lähijohtajalla on kokonaisvastuu työn teosta. Toinen puheenvuoro rakentaa vastuun elementtiä puolestaan luottamisen ja asiakassuhteen analogian kautta.

”Koska sitten, kyllähän esimiehen pitää voida luottaa, että se pitää asiat salassa ja niiku et se tukee työntekijöitä kaikissa tilanteissa. Niiku asiakkaisiin päin, mutta myös muutenkin. Mun mielestä se esimies on tavallaan sen työntekijän semmonen asianajaja myöskin, että se valvoo sen työntekijän etuja myös.”

Lähijohtaja on luotettava henkilö, joka pitää työntekijöidensä puolta hankalissa asiakastilanteissa kuten myös organisaation sisällä liittyvissä ristiriitatilanteissa. Lähijohtajan positio rakentuu tällöin asianajajaksi, jolla on vastuu valvoa työntekijän etuja. Analogia rakentuu

asianajajan position kautta, missä sosiaalityöntekijä toimii yhtälailla asiakkaalleen hänen etujensa valvojana ja ajaa asiakkaan asioita eteenpäin asiakkaan toimintaympäristössä.

Kehittyminen

Kehittymisen elementti löytyy yhtälailla sekä työhyvinvoinnin että muutosjohtamisen diskursseissa. Kehittyminen muodostuu muutosjohtamisessa hyvin olennaiseksi elementiksi. Sen ajatusmalli rakentuu muutoksen hyväksymisen elinehdoksi ja avoimuudeksi muutosta kohtaan. Molemmat puheenvuorot rakentavat muutosmyönteisyyttä ja sitä kautta kehittymisen ajatusta muutosjohtamisessa.

”Eli sekin, ettei voi mennä sillai, että näin mä oon aina tehny, niin sitten mä teen. Et jotenkin nykyajan työelämässä varmaan siis se muutos on koko ajan...et on niiku tärkeitä, niiku olla koko ajan itekin semmonen vastaanottavainen, et ja sillai avoin, et pystyy ottaa muitakin näkökulmia vastaan ja sit tarvittaessa muuttaa sitä toimintaa.”

”Uskallan kokeilla uusia asioita. Niin liittyy mun mielestä siihen, että mä koen sillä tavalla...en ehkä oo vastustamassa semmosia niiku muutoksia, että mä suhtaudun niihin ihan myönteisesti niiku muutoksiin ja haluan kattoo, että mitä niistä seuraa ja miten asiat sitten jäsentyy jossain uudessa tilanteessa ja uudessa kuviossa... Mä en niiku halua pelkästään sen takia säilyttää mun olemassa olevia käytäntöjä, että pelkää, että ne muuttuu sit huonompaan, jos jotain tehdään niissä. Et mä jotenkin luotan siihen, että kokeilujen kautta ainakin näkee, et muuttuuko, muuttuko niiku hyvään vai huonoon suuntaan.”

Puheenvuorot rakentavat jatkuvan muutoksen läsnäoloa työelämässä ja lähijohtajan omaa asemaa olla muutosmyönteinen. Lähijohtajan oma asenne muutoksiin toimii esimerkkinä muulle työyhteisölle. Muutos nähdään puheenvuoroissa mahdollisuutena kehittää työtä ja omaa ammatillisuutta. Jälkimmäisessä puheenvuorossa tuodaan esille pelon tunne, jonka voittaa kuitenkin uteliaisuus kokeilla uusia asioita muutoksessa. Lähijohtajan positio rakentuu siten vastaanottavaiseksi ja avoimuutta korostavaksi toimijaksi, joka on lähtökohtaisesti myöntyväinen tuleville muutoksille ja haluaa kehittää toimintaa niin yksilö- kuin yhteisötasolla.

Yrittäminen

Yrittämisen elementti toistuu aineistossa selkeästi muita elementtejä vähemmän. Tästä huolimatta muutosjohtamisen diskurssissa yrittämisen elementti rakentuu olennaiseksi osaksi muutosjohtamisen kokonaisuutta. Yrittämisen elementti rakentaa lähijohtajien muutosjohtamista vaikuttamisen elementin kanssa rinnakkaiseksi. Puheenvuoro tuo esille ensin vaikuttamisen elementtiä, mutta korostaa sellaisten poliittisten asioiden vaikuttavan käytännön työn sisältöön, ettei vaikuttamista pystytä takaamaan.

”Mutta tietenkin on vaikeaa niiku ehkä sitä arvioida, kuinka paljon sit pystyy mihinkään vaikuttaa, nää on isoja poliittisia päätöksiä sit lopulta, että...Että voi olla et kuin tuuleen huutaisi. Mutta kuka estää huutamasta.. (naurahtaa) Pitää yrittää, vaikka se sieltä pläjähtäis sit takaisin naamalle tuulen mukana...”

Olennaisempaa kuitenkin on, että lähijohtaja yrittää omassa muutosjohtamisessaan vaikuttaa asioiden kulkuun ja tuoda esille omaa näkökulmaansa asiaan. Kielikuva tuuleen huutamisesta rakentaa merkityksettömän työn tekemistä, mutta silti se nähdään itsessään arvokkaana juuri yrittämisen kautta. Lähijohtajan positio rakentuu vahvasti aktiivisena toimijana, jonka tulee yrittää huolimatta siitä, onko sillä vaikutusta vai ei.

Yrittämisen elementtiä rakennetaan myös hieman erilaisella painotuksella. Seuraavassa puheenvuorossa yrittäminen rakentuu tärkeäksi yhdessä pitkämielisyyden ja odottamisen kanssa.

”Mä alotan tosta osaan odottaa. Koska musta niiku näissä muutoksissa on aika olennaista se, että koska mä itse en yleensä oo missään asioiden valmistelun keskiössä, niin silloin täytyy niiku jaksaa odottaa sitä, että ne asiat tavallaan valuu tänne niiku mulle asti. Et mä saan niistä kuulla ja saan kenties ottaa jotain kantaa... Että mä oon kokenut, että sillä ei niiku, se ei johda niiku mihinkään, jos hirveesti yrittää kysyä ja kysyä ja udella, koska ei ne asiat niiku tavallaan niiku, ne ei tuu tiedoks yhtään sen nopeammin, vaikka niitä koittais jotenkin kättää ja käydä kaivelemassa. Että semmonen niiku pitkämielisyyys näitten muutoksien suhteen, ainakin mä koen, et se on semmonen tärkeä asia.”

Puheenvuorossa korostetaan, ettei lähijohtajalla ole juuri mahdollista vaikuttaa tuleviin muutoksiin, koska häntä ei oteta mukaan muutosprosessien suunnitteluun. Tällöin olennaista on pitkämielisesti odottaa, kunnes lähijohtajalle tulee mahdollisuus ottaa kantaa tulevaan muutokseen. Ensimmäinen puheenvuoro rakentaa yrittämistä toimintana, jota tulee

tehdä jatkuvasti ja aktiivisesti. Jälkimmäinen puheenvuoro rakentaa yrittämistä enemmän harkittuna ja maltillisena tekona. Puheenvuorossa lähijohtajan positio on aiempaa puheenvuoroa maltillisempi, jopa passiivisempi toimija. Liian aktiivisena toimintana, yrittäminen nähdään osaltaan kättämisenä ja kaivelemisena, joka nähdään muutosjohtamisessa turhaan käytettyä energiaa.

5.3 Työhyvinvointia huomioiva muutosjohtaminen

Tutkielman tavoitteena on selvittää, millaista on työhyvinvointia huomioiva muutosjohtaminen sosiaalityössä. Aiemmat kaksi alalukua ovat käsitelleet ja rakentaneet aineistosta elementtejä, jotka rakentavat omanlaisensa diskurssikokonaisuuden niin työhyvinvointiin kuin muutosjohtamiseen. Työhyvinvointia huomioiva muutosjohtaminen rakentuu näistä kahdesta diskurssista omaksi hybrididiskurssikseen, joka kokoaa ja korostaa aiempien diskurssien elementtejä ja lähijohtajien positioita.

Inhimillisyys

Inhimillisyyden elementti korostaa ihmisen huomioimista muutostilanteessa, vuorovaikutustaitoja sekä ihmisen yksilöllistä muutoskokemusta. Puheenvuoro rakentaa inhimillisyyttä ensinsijaisesti hallittuna muutoksen johtamisena.

”Niiniin et jotenkin mä aattelen sillai et...nimenomaan se on sen niiku muutoksen hallittua johtamista. Mihin liittyy tosi vahvasti se semmonen inhimillinen ulottuvuus. Se ulottuvuus, että okei, rakenteet muuttuu, mutta se edellyttää myös sit tiedetään samaan aikaan et ihmisissä tapahtuu jotakin. Ihmisissä tapahtuu...tietysti kaikilla se ei varmaan oo semmonen ...et nyt niiku ollaan tässä surussa, et ounou ku tää loppuu ja nyt ollaan toivossa... et ei se varmaan nii...et se varmaan on kans vähän ees taas menevää liikettä ja kaikki ei todellakaan ole samassa vaiheessa samaan aikaan. Jotkut eivät edes koe mitään ihmeellistä. Mut jotenkin se, et muutosjohtaminen edellyttää mun mielestä tosi vahvasti sen työntekijöiden sen inhimillisen ulottuvuuden huomioimista. Ja jotenkin sellasta sosiaalista herkkyyttä sille muutokselle ja ylipäätään niille prosesseille mitä siinä voi tapahtua ihmisissä. Koska siinä tietysti tapahtuu niiku ylipäätään siinä esimiehessäkin varmaan tapahtuu myös jotain jos se elää siinä muutoksessa.”

Silloin kun muutosta pystytään johtamaan hallitusti, se lisää inhimillisyyden elementtiä. Inhimillisyys rakentuu ymmärryksenä siitä, että jatkuva muutos on työelämässä arkipäivää ja työntekijät reagoivat muutoksiin eri tavalla. Puheenvuoro korostaa sosiaalisen herkkyy-

den merkitystä. Sosiaalinen herkkyys rakentuu puolestaan ymmärryksenä juuri erilaisista reagoititavoista muutoksiin ja siihen, että jokainen työntekijä käy näitä muutosvaiheita läpi yksilöllisesti. Puheenvuoro avaa erilaisia reagoititapoja, kuten surun ja toivon vaiheita, jolla halutaan vahvistaa ymmärrystä siitä, mitä ihminen voi tuntea muutostilanteissa. Lähijohtajan positio rakentuu työntekijän kanssa samalle tasolla. Lähijohtaja kokee yhtälailla samankaltaisia muutosvaiheita ja reagoi muutoksiin yksilöllisesti. Inhimillisyyden työhyvinvointia huomioivassa muutosjohtamisessa tuo esille välittämisen elementtiä ja ymmärrystä ihmisen erilaisuudesta reagoida muutostilanteisiin. Toinen puheenvuoro korostaa ihmisen suhdetaitojen merkitystä työhyvinvointia huomioivassa muutosjohtamisessa.

”Että ehkä sen voi niiku jotenkin ajatella, että tää on vähän niiku kuten yleensä esimiestyöt ja johtaminen, niissä on hyötyä sellasista hyvistä ihmissuhdetaidoista, niiku sosiaalityössäkin. Että niitten avulla sitä sitten selviää. Mutta ehkä se, mikä tota muutosjohtamista, työhyvinvointia, lähiesimiehenä toimimisesta niin mikä on se suurin uhka ja ahdistus on se ainainen kiire ja työmäärät niiku se työn valtava määrä.”

Hyvät ihmissuhdetaidot auttavat lähijohtajaa kohtaamaan työntekijää muutostilanteessa ja näiden taitojen avulla työntekijää pystytään tukemaan. Ihmissuhdetaidot liittyvät kiinteästi inhimillisyyden elementtiin. Inhimillisyyden elementtiä uhkaa ainainen kiire ja työmäärä, jotka heikentävät niin johtamista kuin työhyvinvointia.

Suodattimena toimiminen

Suodattimena toimiminen rakentuu konkreettiseksi työkaluksi, jonka avulla voidaan huomioida työhyvinvointi muutostilanteissa ja jota lähijohtajat käyttävät muutosjohtamisessaan. Suodattimena toimimisessa korostuu harkintavallan käyttö. Puheenvuoro rakentaa todellisuutta siitä, että työympäristössä tapahtuu isoja muutoksia.

”Ja tota, muutokset oli tosi isoja siinä kohden. Sellasen muutoksen oon ite kokenut. Mut se, mitä mä toivoin et se, koska se oli lähinnä tällänen hallinnollinen muutos ja mä ajattelen, et sosiaalityön se perustehtävä, niin se ei oo niiku...se on aika niiku muuttumaton, jos näin vois sanoo. Aina ajattelen esimiehen roolissakin sitä, että ois niiku pehmentämässä niitä muutoksia, niin mitä sanoinkin tosta lähijohtajan tärkeimmästä tehtävästä on turvata ne työskentelymahdollisuudet työntekijöille.”

Muutoksista huolimatta sosiaalityön perustehtävä nähdään muuttumattomana, vaikka ympärillä olevat rakenteet muuttuisivatkin. Suodattimena toimiminen puhutaan muutosten pehmentämiseksi. Muutosten pehmentäminen rakennetaan puolestaan tehtäväksi, jonka

tavoitteena on turvata työntekijöiden työskentelymahdollisuudet. Puheenvuoro rakentaa suodattimena toimimista työhallinnan varmistamisena. Lähijohtaja voi vaikuttaa työntekijöiden työnhallintaan silloin, kun on pehmentämässä muutoksia ja toimii suodattimena hallinnon ja käytännön työn välillä. Seuraavassa puheenvuorossa rakennetaan suodattimena toimimista yhtäläillä työhallinnan ja tiedottamisen avulla.

"Mut se mitä mä sitten taas niiku työntekijöille, niin yritän kertoa sen kaiken, mitä mä tiedän. Mut tietenkin täytyy sillä tavalla suodattaa, ettei voi kaikkea niiku viljelä huhu ja epämääräisiä asioita aina mennä kertoa. Vaan että silloin ku on aina semmosta varmaa tietoa tai jäsentynyttä tietoa, niin sitä sitte välitän. Et ei ainakaan niiku, et mä omalta osaltani sitte lisäämässä niitä semmosia hämmentyneitä mielialoja."

Työhallinta on vaarassa, jos työntekijät hämmentyvät liiaksi muutoksiin liittyvistä huhuista ja keskittyminen perustehtävään heikkenee. Puheenvuoro on myös kriittinen kaikenlaista tietoa kohtaan ja lähijohtaja käyttää harkintaa, mitä ja missä vaiheessa hän välittää muutostilanteissa tietoa työntekijöille. Puheenvuoro rakentaa muutoksessa tilannetta, jossa kaikenlaisia viljelä huhu ja epämääräisiä asioita liikkuu eikä voi tietää, mikä on varmaa ja jäsentynyttä tietoa. Lähijohtaja haluaa varmistaa suodattimena toimimisellaan omaa selustaansa, ettei olisi omalta osaltaan lisäämässä hämmennystä, jota muutos itsessään jo aiheuttaa. Puheenvuorossa suodattimena toimiminen rakentuu kritiikkiin, jota tulee käytännön työtä tekeville.

"Ja sit toisaalta myös niiku jotenki pehmentää sitä iskua myös. Koska sitte joskus-han tuli tietysti niitä, mitkä tuli jostain...korkeammalta hallinnosta jotain semmosia, et mitä helvettiä...niin niiku siinä sitä tietysti...niiku mä ajattelen et yks keskeinen lähijohtajan tehtävä on nimenomaan olla semmonen tietynlainen tyyny siinä välissä. Ikään kuin sen..vähän niiku sen muun yhteiskunnan, mut myös mä ajattelen et sen organisaation korkeimman johdon ja sit niiden työntekijöiden välissä. Et oikeesti vähäsen niiku että ei ihan niin lujaa se kritiikki osuis, koska se ei välillä ole perusteltuakaan se kritiikki ollenkaan. Koska ei tietenkään ole niissä ammatillisissa käytännöissä niin vahvasti mukana."

Puheenvuorossa rakentuu ristiriitainen jännite organisaation ja työntekijöiden välille ja lähijohtaja toimii suodattimena ja tyynynä näiden välissä. Puheenvuoro rakentaa kuvaa siitä, että usein kritiikki kohdistuu juuri ylhäältä alaspäin. Samalla puheenvuoro pyrkii selittämään, että kritiikki voi johtua ylempien tahojen tietämättömyydestä sosiaalityötä kohtaan,

koska ylemmät hallinnolliset tahot eivät ole ammatillisissa käytännöissä mukana. Tämä puolestaan korostaa sosiaalityön substanssin hallintaa. Lähijohtaja pyrkii suodattamaan muutostilanteissa liian voimakasta kritiikkiä, joka kohdistuu työntekijöihin. Lähijohtajalle rakentuu suojelijan positio, jonka avulla hän pyrkii suojelemaan työntekijöitään liiallisesti negatiiviselta palautteelta.

Tiedottaminen

Tiedottamisen elementti työhyvinvointia huomioivassa muutosjohtamisessa rakentuu osittain harkintavallan käyttöön, mutta vahvimmin siinä nousee tiedottamisen tärkeys muutostilanteissa. Jotta työhyvinvoinnin näkökulma tulee huomioiduksi muutoksissa, tulee työntekijöiden olla perillä muutoksen kulusta, toimenpiteistä ja tavoitteista. Tiedottamisen avulla pystytään pitämään työntekijät ajan tasalla muutostilanteissa. Puheenvuoro korostaa, että tiedottamisen tulee tapahtua rehellisesti.

*”Oikeesti muutoksissakin nii on asioita ja tilanteita, niist ei kannata välttämättä puhua, et on vielä nii epävarma tai jotain...et ainakaan semmosii yksittäisiin työntekijöihin liittyviä asioita ei ny ainakaan kannata lähteä, jos ne on epävarmoja, niin ker-
too. Mutta se, että silloin ku on jotain sanottavaa, niin kertoo sen rehellisesti ja ker-
too senkin rehellisesti, että nyt ei tästä asiasta tiedä enempää ja tai tää on nyt niin
keskeneräinen et tätä ei voi vielä kommentoida. Mut silloin niiku korostuu just se, et
paljon tarvii tiedottaa ja paljon täytyy puhua ja keskustella ja viestiä ja sitte pysyy ite
rehellisenä... Eikä rupee ite mitää semmosia..et jos työntekijöiltä vetää maton alta
tai ne huomaa et niille on valehdeltu tai muuta, nii se on siinä sitte. Sit ei oo enää
luottamusta ja ei se muutoskaan sitte onnistu.”*

Rehellisen tiedottamisen avulla pystytään pitämään työntekijöiden luottamus lähijohtajaan ja muutokseen. Puheenvuoro rakentaa tiedottamisen elementin kautta myös tärkeäksi sitä, että lähijohtaja on läsnä ja tavoitettavissa. Näin ollen tiedottaminen on myös puhumista, keskustelua ja kuuntelua. Tiedottaminen on siten vuorovaikutteista kanssakäymistä. Puheenvuoro rakentaa onnistuneen muutoksen peruslähtökohtana luottamusta ja rehellisyyttä. Jos luottamusta ei ole ja se on menetetty huonon tiedottamisen ja valehtelun myötä, ei muutoskaan voi onnistua. Työhyvinvointia huomioivassa muutosjohtamisessa tiedottamisen perusedellytyksiä ovat siten eettisyys, luottamus ja rehellisyys. Toinen puheenvuoro rakentaa tiedottamisen avoimuutta ja siinä tärkeää on tiedottamisen kohdentaminen.

”Ja sit ihan hirveen tärkeä asia on se tiedottaminen. Et jotenkin se on kyl mun tosi sydäntä lähellä sekä niiku henkilöstö...tai niiku se organisaatiotiedotus ja sitte tää niiku osaava organisaatio. Se ei riitä, et vaan johtava on perillä tai joku kuka, mistä muutosjohtamista nyt puhutaankaan, että se muutosjohtamisen keskiössä oleva esimies on niiku kartalla, vaan kyl siinä pitäis pystyy viestimään sitä tietoo sit myös sille omalle yhteisölleen.”

Muutostilanteissa työhyvinvoinnin kannalta on olennaista, että työntekijät ovat tiedottamisen kohteena, ei vain lähijohtaja tai muu muutosjohtamisessa keskiössä oleva henkilö. Puheenvuoro rakentaa muutostilanteiden yhteisöllisyyden näkökulmaa, jossa organisaation jokainen työntekijä asemasta riippumatta on olennainen osa muutoksen onnistumista. Puheenvuoro rakentaa lähijohtajalle välittäjän positiota, jossa lähijohtaja on ensiarvoisessa asemassa välittää saatua tietoa työntekijöille ja on siten vastuussa tiedon välittämisestä. Seuraava puheenvuoro kertoo kulttuurista, jossa on tiedottamisen suhteen paljon parantamisen varaa.

”No just semmosta, mitä täällä niiku kyllä yleensä aina jääny. Tiedottaminen, tiedottaminen ja puhuminen ja se, että yleensähan muutokset on menny just näin, että niistä tulee tieto ihan viime hetkellä ja sit selviää, että niitä on suunniteltu jo kauan, mut ei oo vaan kerrottu. Siis on tosi monta sellasta, missä itte on ollu semmosissa palveluissa töissä, missä niiku vielä viimeeseen asti tavallaan niiku kuultiin huhuja jostain. Niin viimeeseen asti sanottiin, että ei, ei oo tulossa et mitä ihmettä. Ja sitten lätkästään se kuitenkin siihen pöytään, et joo! Näin se kyl olikin. Et juu. (nauraa) Tavallaan pelätään sitä semmosta muutosvastarintaa, mutta eihän semmosta tuu, jos ne työntekijät on niiku otettu siihen mukaan. Silloinhan kaikki pikkuhiljaa jo menee siihen uuteen malliin, ku on mukana suunnittelemassa sitä.”

Puheenvuoro rakentaa pahinta mahdollista skenaariota, millä tavalla muutosta voidaan johtaa ja jossa unohdetaan täysin tiedottamisen tärkeys ja merkitys työntekijöille. Puheenvuorossa on kriittistä otetta nykyistä organisaatiokulttuuria kohtaan. Kriittisyyden ohella puheenvuoro pyrkii rakentamaan ratkaisua kulttuurin muutokselle tiedottamista lisäämällä. Puheenvuoro nostaa esille yksilölliset muutosvaiheet, joita pystyttäisiin huomioimaan eri tavalla juuri tiedottamisella ja samalla purkamaan muutokseen kohdistuvia ennakkoluuloja ja muutosvastarintaa kohtaan. Lähijohtaja rakentaa puheenvuorossa positiota, jossa hänellä olisi osaamista hoitaa tiedottaminen paremmin kuin nykykulttuuri mahdollistaa. Lähijohtaja nostaa tiedottamisessa myös osallisuuden näkökulman. Jos muutoksesta puhuttai-

siin avoimesti ja työntekijät otettaisiin mukaan suunnitteluun, niin muutoksen vastaanottaminen tapahtuisi sopuisammin kuin tietoa ja muutosta pimittämällä.

6 LOPUKSI

Tässä tutkielmani viimeisessä luvussa vedän yhteen tutkimustulokset, esittelen tuloksista esiin nousseita johtopäätöksiä sekä jatkotutkimusaiheita. Aluksi keskityn kuitenkin tutkielman eettisyyden tarkasteluun.

6.1 Eettinen tarkastelu

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu tarkastella tutkimuksen eettisiä lähtökohtia. Eettisesti kestävän tutkimuksen teko on vaativaa ja eettiset lähtökohdat tulee ottaa vakavasti. Lähtökohtana tutkimuksen eettisessä kestävyudessa on se, että siinä kunnioitetaan ihmisarvoa ja kaikki tapahtuu jokaisen osapuolen suostumuksella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 23–27; Kuula 2011, 34; 60.) Tutkimuksen kestävyyttä tarkastellaan myös sen validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti rakentuu toimivaan tutkimusasetelmaan sekä kohderyhmän sopivuuteen vastata tutkimuksen kysymyksenasetteluun. Yhtäläillä validi tutkimus kestää kriittistä arviointia siitä, päteekö esitetty tutkimuksen avulla tehty tulkinta tutkimusaineistossa ja sen ympäristössä sekä pystytäänkö tulkintaa viemään yhteiskunnalliseen tarkasteluun. (Pyörälä 1995, 15.) Reliabiliteetti kertoo puolestaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuudesta. Vahvan reliabiliteetin omaavassa tutkimuksessa aineiston ja analyysin kautta on saatu ei-sattumanvaraisia tulkintoja, jotka ovat mahdollista toistaa ja niitä pystytään arvioimaan ja ne ovat uskottavasti saatuja. (Pyörälä 1995, 15–16.)

Tutkielma toteutettiin yhteistyössä kaikkien osapuolten kanssa ja tutkimus oli hyvän tieteellisen käytännön mukainen. Tutkielman eettinen oikeutus perustuu tutkimusaiheen ajankohtauuteen. Tämän tutkielman kannalta validiteetti ja reliabiliteetti näyttäytyvät kokonaisuuteen nähden hyviltä. Tutkielman tutkimusasetelma, teoreettinen ja tutkimusmetodologinen kehys analyysimenetelmien ovat yhtenäisiä. Tutkimus on pystynyt vastaamaan sille asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimuksen tulkinta on yleistettävissä laajempaan yhteiskunnalliseen keskusteluun. Aineisto on pystynyt vastaamaan analyysimenetelmään ja aineistoa on käsitelty luottamuksellisesti. Analyysin kautta aineisto on kylläntynyt, joka on tuottanut systemaattisia tulkintoja. Tutkimusraportissa olen pyrkinyt avaamaan analyysin tekoa siten, että se on mahdollisuuksien mukaan toistettavissa.

Vahvuuskorttien käyttö aineiston keruun yhteydessä oli virkistävää niin tutkijan kuin haastateltavien kannalta. Vahvuuskorttien käyttö loi haastattelutilanteelle ennakkoluulottoman asetelman. Ennakkoluulottomuus ja korttien tuoma luovuuden ulottuvuus toimivat aineiston

voimavaroina ja siten myös eettisesti hyvinä valintoina. Tutkielman luotettavuuden kannalta on tärkeää tarkastella vahvuuskorttien käyttöä myös kriittisemmin. Vahvuuskortit ohjailivat keskustelua tiettyyn suuntaan, jolloin vahvuuskorttien vaikutus aineistoon ja tutkimustuloksiin on ollut vahva. Ilman vahvuuskorttien käyttöä aineisto olisi voinut muodostua aivan toisenlaiseksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa myös tutkijan omaa roolia tulee voida arvioida eettiseltä kannalta. Koen, etten pyrkinyt vaikuttamaan haastateltavien vastauksiin tai yrittänyt johdatella keskustelua omien ajatuksieni ja ennakkoluulojen mukaisesti. Haastattelujen edetessä huomasin kyllä, että pyrin nostamaan esiin aihealueita, jotka aiemmat haastateltavat olivat nostaneet esiin. Pyrin siis jollain tasolla varmistamaan aineiston kyläntymisen toistuvilla aiheilla keskustelujen sisällä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa eettinen tarkastelu kohdistuu aineiston keruuseen, tunnistettavuuteen sekä arkistointiin. Tunnistettavuuden estäminen on yksi olennaisempia tutkimuseettisiä normeja. Aineiston anonymisoinnilla pyritään suojaamaan tutkittavia mahdollisilta negatiivisilta seurauksilta. (Kuula 2011, 200–201.) Tähän tutkielmaan on hankittu asianmukaiset tutkimusluvut haastatteluihin osallistuvilta. Heiltä kerättiin lupa myös haastattelulitteraation tallentamiseen Tietoarkistoon ja tuotiin esille, että luvan antaminen on täysin vapaaehtoista ja omaan tahtoon perustuvaa. Tällä varmistin ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden toteutumisen tutkielman teon aikana. Litteraatioita tehdessäni anonymisoin aineiston poistamalla tunnistettavat nimi- ja paikkatiedot henkilöistä, palveluista ja julkisista organisaatioista. Tutkielmaraportissa aineisto-otteet ovat yksilöimättä anonymisoinnin turvaamiseksi, koska aineisto oli kooltaan pieni ja siten helpommin tunnistettavissa. Anonymiteetti varmistetaan koko aineistossa vielä tietoarkistoon tallentamisen yhteydessä (Kuula 2011, 220–221). Silti koen, että anonymiteetin kunnioittamisessa ja tutkielman tuloksien kuvaamisessa on nähtävissä jännitteitä. Haastateltavat voivat hyvin todennäköisesti tunnistaa oman äänensä aineisto-otteissa sekä myös muiden haastateltavien ajatuksia, koska haastateltavat työskentelevät samassa kaupungissa. Voi olla myös mahdollista, että tutkielman lukija tunnistaa aineisto-otteiden perusteella haastateltavia. Koen myös, että aineiston tallentaminen tietoarkistoon voi heikentää anonymiteettiä ja näin ollen tutkimuksen luotettavuutta. Koko aineiston lukeminen voi paljastaa eritavalla muun muassa tietoa organisaatiosta ja kaupungista, jolloin haastateltavat ovat helpommin tunnistettavissa anonymisoinnista huolimatta.

Itse haastattelutilanteessa toin esille, että haastattelut ovat luottamuksellisia. Haastattelutilanne koettiin suullisesti annetun palautteen myötä miellyttäväksi ja tutkimusaiheesta pu-

huminen koettiin terapeuttiseksi ja voimaannuttavaksi. Tutkimusaihe itsessään ei ollut arkaluontoinen, mutta työhyvinvoinnin ja muutosjohtamisen linkittyminen haastateltavien kokemaan organisaatiokulttuuriin ja yhteiskunnallisiin rakenteisiin teki aineistoista sellaisen, että koin tarvittavan erityistä tarkkuutta aineiston luottamuksellisuuden ja anonymiteetin varmistamiseksi. Haastateltavat ovat rehellisesti kertoneet näkemyksiään tutkimusaiheesta ja epäkohdista liittyen sosiaalityön tekemiseen tämän hetken julkisessa toimintaympäristössä. Tutkielman teossa on aina läsnä luottamuksellisuuden ja yksityisyydensuojan välinen jännite. Haastattelutilanteessa olen luonut luottamuksellista ilmapiiriä, mutta silti tutkimusraportissa rikon tätä lupautusta. En ole siten pystynyt kunnioittamaan haastateltavien yksityisyydensuojaa niin paljon kuin olisin halunnut.

6.2 Yhteenveto, johtopäätökset ja pohdinta

Tutkielman tavoitteena oli korostaa työhyvinvoinnin merkitystä muutostilanteissa sekä tarkastella, millainen rooli sosiaalityön lähijohtajille rakentuu työhyvinvoinnin ja muutosjohtamisen konteksteissa. Tutkimuskysymyksinä toimivat millaista on työhyvinvointia huomioiva muutosjohtaminen sosiaalityössä sekä miten lähijohtajina toimivat sosiaalityöntekijät rakentavat työhyvinvoinnin ja muutosjohtamisen diskurssia. Tuloksiksi muodostui kolme diskurssia, jotka rakentuvat erilaisista elementeistä ja lähijohtajan subjektipositiosta. Taulukko neljä tiivistää työhyvinvoinnin diskurssin elementit ja subjektipositiot. Jokainen työhyvinvoinnin elementti pitää sisällään sitä tarkentavia ominaisuuksia. Sen perusteella voidaan todeta, että työhyvinvointi sosiaalityössä ja lähijohtajien positiot työhyvinvoinnissa ovat hyvin moniulotteiset.

Työhallinta	Läsnä oleva tukeminen	Inhimillisuus
<ul style="list-style-type: none"> - työn reunaehdot - vapaus johtaa omaa työtään - työn rajaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - lähijohtajan paikalla oleminen - kuunteleminen - konsultaatio - tukeminen 	<ul style="list-style-type: none"> - virheiden hyväksyminen - armollisuus - arvostus - tunteiden hyväksyminen
Positio	Positio	Positio
<ul style="list-style-type: none"> - varmistava - mahdollistava - luottava - itsensä johtaja - kontrolloiva 	<ul style="list-style-type: none"> - välittävä - arvostava - vertainen 	<ul style="list-style-type: none"> - vertainen - hyväksyjä - ymmärtävä
Kehittyminen	Substanssi	Vastuu
<ul style="list-style-type: none"> - ammatillisuuden kehittyminen - avoimuus - uusien näkökulmien löytäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - sosiaalityön arvostus - asiakastyön ymmärrys 	<ul style="list-style-type: none"> - vastuullisuus - itsenäinen työnkuva - rohkeus
Positio	Positio	Positio
<ul style="list-style-type: none"> - kannustava - avoin 	<ul style="list-style-type: none"> - osaava - työntekijöille hyödyllinen - sosiaalityön puolestapuhuja 	<ul style="list-style-type: none"> - rohkaiseva - tukeva

Taulukko 4. Työhyvinvoinnin diskurssi ja lähijohtajien positiot

Työhyvinvoinnin diskurssin vertaaminen muun muassa Mankan (2012) kokonaisvaltaiseen työhyvinvointimalliin tai Rauramon (2008) työhyvinvoinnin portaisiin, ei tuota uutta näkökulmaa tekijöihin, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Tämän tutkielman tuloksissa työyhteisön merkitys ei nouse niin merkittäväksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi elementiksi kuin Mankan (2012) ja Rauramon (2008) malleissa. Erityispiirteenä sosiaalityön työhyvinvointiin voidaan pitää substanssin merkitystä. Substanssin korostuminen juuri työhyvinvointiin liittyvänä tekijänä voi johtua sosiaalityön luonteesta ja erityisyydestä. Jotta työtä jaksaa tehdä, tulee sosiaalityötä ymmärtää tieteellisesti ja arvostaa käytännössä. Substanssin elementti korostaa erityisesti sitä, ettei sosiaalityö ole pelkästään ammattijohtamisen työkenttä. Lähijohtajan positioksi muodostuu työhyvinvoinnin näkökulmasta moniosaaaja, joka pyrkii luomaan työntekijöilleen optimaaliset olosuhteet työn tekemiselle, osaa kohdata työntekijät kunnioittavasti ja tukevasti, mutta silti pystyy vakuuttamaan työntekijöiden luottamuksen omalla substanssiosaamisellaan.

Muutosjohtamisen diskurssi (taulukko 5) rakentuu tulosten perusteella yhtä moninaiseksi kuin työhyvinvoinnin diskurssi.

Kriittisyys	Vaikuttaminen	Vastuu	Kehittyminen	Yrittäminen
<ul style="list-style-type: none"> - suhtautuminen muutokseen & rakenteisiin organisaatiokulttuurin kyseenalaistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - vaikuttaminen muutokseen ja epäkohtiin - muutoksen johtamisen perustehtävä - uskaltaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - kokonaisvastuu työstä - vahvuus - alistamaton - asianajo - etujen valvominen 	<ul style="list-style-type: none"> - muutosmyönteisyys - avoimuus - mahdollisuuksien näkeminen 	<ul style="list-style-type: none"> - pyrkimys vaikuttaa - oman näkökulman esille tuominen - maltillisuus
Positio	Positio	Positio	Positio	Positio
<ul style="list-style-type: none"> - kyseenalaistaja - eettinen toimija - kokonaisuuksien hahmottaja 	<ul style="list-style-type: none"> - yrittävä - eettinen toimija 	<ul style="list-style-type: none"> - asianajaja - vahva - alistumaton 	<ul style="list-style-type: none"> - avoin - esimerkkinä oleminen - vastaanottava 	<ul style="list-style-type: none"> - aktiivinen toimija - harkitseva

Taulukko 5. Muutosjohtamisen diskurssi ja lähijohtajien positiot

Muutosjohtamisessa korostuu kriittinen suhtautuminen muutokseen sekä eettisesti kestävän johtamistyylin huomioiminen. Lähijohtajan positioksi muodostuu vahvasti työntekijän puolella olia, joka pyrkii sukkuloimaan toimintaympäristön luomien paineiden, sosiaalityön arvojen ja ihmisläheisyyden välillä. Muutosjohtamiseen syvemmälle mentäessä analyysistä rakentuu vielä yksi diskurssi, työhyvinvointia huomioiva muutosjohtaminen (taulukko 6).

Inhimillisyys	Suodattimena toimiminen	Tiedottaminen
<ul style="list-style-type: none"> - vuorovaikutustaidot - muutosvaiheet ihmisessä - hallittu muutoksen johtaminen - välittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - harkintavallan käyttö - muutosten pehmentäminen - työhallinnan varmistaminen - kriittisyys 	<ul style="list-style-type: none"> - viestinnän varmistaminen - rehellisyys - luottamus - avoimuus - vuorovaikutteisuus
Positio	Positio	Positio
<ul style="list-style-type: none"> - vertainen - välittävä - ymmärtävä 	<ul style="list-style-type: none"> - kriittinen - kyseenalaistava - suojeleva - harkitseva - eettinen toimija 	<ul style="list-style-type: none"> - rehellinen - luotettava - avoimuus - kriittinen - aktiivinen toimija

Taulukko 6. Työhyvinvointia huomioivan muutosjohtamisen diskurssi ja lähijohtajien positiot

Tässä diskurssissa on havaittavissa yhtenäisyyttä sekä työhyvinvointiin sekä muutosjohtamiseen ja on tutkimusasetteluun kannalta aiheen ytimessä. Tulokset ovat samansuunta-

sia kuin aiemmin esitetyissä tutkimuksissa, joissa on tutkittu muutosjohtamista ja työhyvinvointia. Olennaisia tekijöitä työhyvinvointia huomioivassa muutosjohtamisessa ovat tiedottamisen tärkeys, läsnäolo, esimerkiksi johtaminen sekä vuorovaikutus niin työntekijöiden kuin ylemmän johdon kanssa sekä vaikutusmahdollisuudet. (mm. Stenvall ym. 2007; Nuutinen, Manka & Heikkilä-Tammi 2011, Vakkala 2012.) Tämän tutkielman erityinen tulos on vahva kriittisyyden ja eettisyyden näkökulma muutosjohtamisessa. Kriittisyys voi kertoa kannanotosta sosiaalityön toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, yhteiskuntatieteellisestä orientaatiosta sekä tämän hetken poliittisen aikakauden sopeutumattomuuteen suhteessa sosiaalityön arvoihin ja ydintehtävään. Eettisyyden korostuminen vahvistaa sosiaalityön arvoja ja eettisesti kestäväää kulttuuria. (mm. Arki, arvot ja etiikka 2017; Lammintakanen & Rissanen 2015.)

Johtopäätökset

Poliittinen aikakausi ja sen käytänteet haastavat muutosjohtamista ja työhyvinvointia. Kuten aineistossa tuli esiin, huoli hallitsemattomista muutoksista, jatkuvasta kiireestä ja työpaineista on suuri. Tutkielman tulosten pohjalta voidaankin todeta, että työhyvinvoinnin korostaminen muutostilanteissa korostuu vahvimmin ihmisten välisessä toiminnassa ja kohtaamisessa. Työhyvinvointia huomioiva muutosjohtaminen palautuu vahvasti vuorovaikutustaitoihin ja vuorovaikutusosaamiseen, kun työn ja organisaation rakenteet ovat jatkuvassa muutoksessa. Olennaista muutostilanteissa on kohdata työntekijä ihmisenä, joka reagoi muutoksiin yksilöllisesti. Jos lähijohtaja ei pysty vaikuttamaan tulevaan muutokseen, hänellä on kuitenkin mahdollisuus kohdata työntekijä muutoksessa kunnioittavasti ja välittävästi pyrkimällä dialogiseen kohtaamiseen.

Dialogisen kohtaamisen perustana on luottamus ja avoimuus. Dialogisuudessa on kyse vastavuoroisesta suhteesta, jossa pyritään yhteisen tietämyksen ja ymmärryksen rakentamiseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita samaa mieltä olemista, vaan uuden alueen löytämistä osapuolien välille, jossa lopullinen päätös syntyy yhdessä, kun eri osapuolien näkemykset yhdistetään. Uuden alueen löytäminen voi tarvita epämukavuusalueelle siirtymistä sekä uusien ajatusten työstämistä. Tähän kuitenkin liittyy vahva vastuu omasta osuudesta ja yhteisistä tehtävistä. (Mönkkönen & Roos 2010, 161; Paasivaara & Nikkilä 2010, 96–97; Sennet 2004.) Dialogisuus haastaa vuorovaikutusta etenemään rinnakkain, ei vastakkain. Se ei kuitenkaan ole malli, jonka voisi istuttaa organisaation sisään, vaan asennoitumista ja työotetta, joka ohjaa työyhteisöjen ja organisaatioiden kehitystyötä (Mönkkönen & Roos 2010, 164). Dialogisen vuorovaikutuksen oleellinen elementti on myös transformatiivisuus:

asiat muuttuvat ymmärtämisen ja ajattelun kautta (Rasanen 2009, 59). Dialogisuuden kautta on mahdollista parantaa tiedotusta, vaikutusmahdollisuuksia, vuorovaikutusta, rohkeutta kokeilla ja lisätä vastuunottoa (Luomala 2008, 11; Björkengren 2018, 108–111). Näin on mahdollista pehmentää ja suodattaa muutosten mahdollisia negatiivisia vaikutusta työntekijöihin.

Työhyvinvointia huomioivassa muutosjohtamisessa on myös havaittavissa analogia sosiaalityön asiakas-työntekijäsuhteeseen. Molemmissa suhteissa olennaista on kuunnella ja kohdata ihminen ihmisarvoa kunnioittaen ja pyrkiä dialogisuuteen. Auktoritaarinen ja paremmin tietäminen ei paranna esimies-alaissuhdetta, kuten ei myöskään työntekijä-asiakassuhdetta. (Juhila 2006, 259.) Lähtökohtaisesti kaikki ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoihin painottuvat johtamistavat vahvistavat työhyvinvointia. Näillä taidoilla pystytään sitouttamaan työntekijää ja luomaan merkityksellisyyttä myös muutostilanteissa. Sen sijaan nykyisen poliittisen aikakauden käytänteiden mukaisesti tehtävällä johtamistyöllä on negatiivisia vaikutuksia sekä itse johtamiseen että työntekijöiden työhyvinvointiin. (Kellis & Ran 2015, 616–619.) Voinkin todeta, että sosiaalityön lähijohtajilla on etulyöntiasema kohdata työntekijöitään muutostilanteissa, koska heillä on koulutuksen kautta lähtökohtaisesti valmiudet kohdata vaikeassa asemassa olevia ihmisiä. Sosiaalityön korkeakoulututkinto valmistaa tarkastelemaan asioita kokonaisvaltaisesti ja moninaisesti.

Tässä tutkielmassa korostui kiistatta viestinnän tärkeys muutostilanteissa ja työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Lähijohtajalla on viestinnän ja tiedottamisen suhteen tärkeä rooli. Hän välittää tietoa niin vertikaalisesti kuin horisontaalisesti työorganisaatiossa. Lähijohtajan tulee pystyä modifioimaan monimutkaisia asioita yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon ja tiedottaa asioita oikea-aikaisesti. Onnistuakseen lähijohtajalta tarvitaan hyvää harkintakykyä ja harkintavallan käyttöä. Jatkuva muutos haastaa normaalia viestintäosaamista. Se korostaa kykyä käsitellä eri tunnetiloja, kuunnella ja halua kohdata työntekijöitä. (Koivistoinen & Pellinen 2014, 112–113.)

Työntekijöiden työhyvinvoinnin huomioiminen ei ole pelkästään lähijohtajien tehtävä, vaan jokaisella työntekijällä on myös vastuu omasta hyvinvoinnistaan niin työajalla kuin siviilissä (Stenvall ym. 2007, 78–79; Manka 2012). Työhyvinvoinnin kokemus muutostilanteissa riippuu suuresti siitä, miten työntekijä suhtautuu muutoksiin. Jos muutokset koetaan lähtökohtaiseksi kuormittavaksi ja negaation kautta, lähijohtajan työhyvinvointia huomioivilla muutosjohtamisen elementeillä ei voida taata sitä, että työntekijä kokee tulleen huomioituksi.

Tutkielmasta nousee monta jatkotutkimusaihetta. Jatkotutkimusaiheina voisi keskittyä ja syventyä muun muassa työhyvinvoinnin ja muutosjohtamisen diskurssien elementtien yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. Kiinnostavaa olisi myös tutkia lähijohtajien kriittistä suhtautumista muutoksiin ja toimintaympäristöön sekä poliittiseen aikakauteen. Myös lähijohtajien oman työhyvinvoinnin kartoittaminen ja keinot jaksaa vaativassa johtamistyössä olisi tutkimisen arvoinen aihe.

Pohdinta

Tutkielman tekeminen oli itselleni mielenkiintoinen prosessi, joka opetti monella eri tavalla. Tutkimusaihe jaksoi kiinnostaa koko prosessin ajan. Tutkielma on antanut itselleni laajempaa ymmärrystä ja perspektiiviä sekä parempaa sietokykyä toimia sosiaalityön jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Prosessin aikana olen saanut sellaista poikkitieteellistä tietoa, joka olisi varmasti jäänyt muuten saamatta, kuten esimerkiksi julkiseen reformiin syventyminen. Sosiaalityön asema soveltavana yhteiskuntatieteellisenä tieteenalana on itselleni vahvistunut entisestään ja tutkielman aikana olen havainnut sosiaalityön position haastavana suhteessa muihin tieteenaloihin. Haastavaa siitä tekee sen monimuotoisuus, jolloin se helposti voi hävitä muiden vahvempien tieteenalojen sekaan. Tästä syystä näen omaksi velvollisuudeksi pyrkiä työelämässä nostamaan esille sosiaalityötä omana arvokkaana tieteenalanaan sekä olla kiinnostunut sosiaalityön tutkimuksesta työelämästä käsin.

Uusliberalismi ja sen käytänteet ovat aiheuttaneet tutkimusprosessin aikana maailmantuskaa ja ahdistusta siitä, mihin olemme menossa ja miksi asioita on tapahtunut kuin on tapahtunut. Tieto on lisännyt myös ymmärrystä ja ahdistus on vaihtunut analyttisempaan tapaan tarkastella poliittista kenttää. Silti ensimmäisessä luvussa esille tuomani kriittinen näkemys on säilynyt ja näen, että poliittisen suuntauksen tulisi kääntyä toisenlaisille urille, jos haluamme muutosta niin yhteiskunnassamme kuin globaalisti ajateltuna. Tulevana sosiaalityöntekijänä ja yhteiskuntatieteiden maisterina minulla olisi hyviä edellytyksiä viedä kokonaisvaltaisen ja kestävä hyvinvoinnin näkökulmaa eteenpäin niin yksilö- kuin yhteiskunnallisella tasolla.

Näin jälkiviisaana olisin tehnyt toisenlaisia rajoituksia johtamisen teemoihin. Muutosjohtamiseen keskittyminen oli osittain turhaa rajausta, sillä muutoksien johtaminen voidaan nähdä olevan sisällytettyä johtamisen perustyyliin. Yhtäläillä työhyvinvoinnin näkökulma on kiinnittynyt vahvasti kaikkeen johtamiseen. Näin ollen lähijohtamisen tematiikkaa olisi voinut painottaa selkeästi vahvemmin. Vahvuuskorttien käyttöä voin suositella käytettäväksi tutkimuksen teossa ja on hienoa huomata, kuinka monikäyttöiset kortit voivat olla. Yhtäläil-

la kuin teoreettisten painotusten kanssa, olisin voinut hyödyntää vahvuuskortteja jo lähijohdajuuden teemassa ja rikastaa aineistoa entisestään. Diskurssianalyttinen painotus tutkielmassa oli haastava toteuttaa ja sen toteutuminen on mielestäni osittain ontuvaa.

Tutkielman teko on ollut itselleni selkeästi tietynlainen ammatillinen itsereflektio ja kyseenalaistus siitä, onko minusta sosiaalityöntekijäksi ja työskentelemään näin ristijännitteisellä alalla. Kiinnostus politiikkaa ja johtamista kohtaan on jatkunut tutkimusprosessin aikana ja arvostus sosiaalityön lähijohtajia kohtaan on entisestään kasvanut. Kaiken kaikkiaan voin todeta pro gradu -tutkielman teon olleen vaativa ja haastava prosessi, joka kuitenkin on antanut tekijälleen paljon. Niin työelämässä kuin elämässä yleensäkin pyrin jatkossa keskittymään niihin asioihin, joihin voin vaikuttaa. Kaikkiin vastaantuleviin muutoksiin en pysty vaikuttamaan, mutta omaan asennoitumiseen niihin voin. Jatkuvässä muutoksessa voin keskittyä sosiaalityöntekijänä kohtaamaan ihmisen ihmisenä ja kunnioittamalla toinen toisiamme voimme tehdä yhdessä töitä paremman huomisen puolesta.

LÄHTEET

- Arki, arvot ja etiikka (2017) Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. Helsinki. http://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/docs/Talentia_Etiikkaopas_2017.pdf Viitattu 20.4.2018.
- Aro Antti (2002) Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni: Työelämän muutokset ja työhyvinvointi. Helsinki: Edita.
- Bakker B. Arnold & Leiter P. Michael (toim.) (2010) Work engagement: a handbook of essential theory and research. Hove: Psychology Press.
- Blom Raimo & Hautaniemi Ari (toim.) (2009) Työelämä muuttuu, joustaaako hyvinvointi? Helsinki: University Press.
- Burr Vivian (1995) An Introduction to Social Constructionism. Lontoo: Routledge.
- Björkengren Janne (2018) Dialogisuus kehittämisen edistäjänä. Teoksessa Laaksonen Hannele (toim.) Työn ilolla!: Dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä. Tampere: TAMK, 107–113.
- Cicmil, Svetlana (1999) An insight into management of organizational change projects. Journal of Workplace Learning 11 (1), 5–15.
- Creswell John (1998) Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions. Sage. Thousand Oaks, CA.
- Enroos Rosi & Mäntysaari Mikko (2017) Sosiaalityön tutkimuksen mielekkyydestä ja mis-siosta. Teoksessa Enroos Rosi, Mäntysaari Mikko ja Ranta-Tyrkkö Satu (toim.) Mielekäs tutkimus. Näkökulmia sosiaalityön tutkimuksen missioihin. Tampere University Press, 7–38.
- Eriksson Päivi & Koistinen Katri (2005) Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttaja-tutkimuskeskus.
- Eräsaari Leena (2006) New Public Management on julkisen sektorin vääryyksien isä. Teoksessa Helne Tuula ja Laatu Markku (toim.) Vääryyskirja. Helsinki: Kelan tutkimusosasto, 87–101.
- Eräsaari Leena (2014) Sosiaalityö markkinoilla. Teoksessa Haverinen Riitta, Kuronen Marjo & Pösö Tarja (toim.). Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Tampere: Vastapaino, 125–140.

- Eskola Jari & Vastamäki Jaana (2010) Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola Juhani & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineiston Keruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus, 26–44.
- Evans Tony (2010) Professional Discretion in Welfare Services: Beyond Street-level Bureaucracy. Farnham: Ashgate.
- Hakanen Jari (2005) Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen Jari (2011) Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakari Kari (2013) Uusi julkinen hallinta - kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto?: Tutkimus Tampereen toimintamallista. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Hankintalain kokonaisuudistus. Eduskunnan kirjasto. Lakihankkeiden tietopaketti. https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATII/Sivut/hankintalain-kokonaisuudistus.aspx Viitattu 29.3.2018.
- Harjula Heikki (2015) Uusi Kuntalaki. Yleiskirje 6/2015. Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/yleiskirjeet/2015/uusi-kuntalaki>. Viitattu 29.3.2018.
- Harrinvirta Markku (2000) Strategies of Public Sector Reform in the OECD Countries: A Comparison. Helsinki: Finnish Society of Sciences and Letters.
- Harris John (2005) Modernisoidut sosiaalipalvelut Isossa-Britanniassa: sosiaalityö liikeyrityksessä nimeltä McKunta. JANUS vol. 13 (2), 154–171.
- Haveri Arto (2011) Kunnallishallinnon uudistamisen suuret linjat 1980-luvun lopulta nykypäivään: linjakkasta lähdöstä moniin kehityssuuntiin. Teoksessa Hyryläinen Esa & Viinamaäki Olli-Pekka (toim.) Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. ACTA WASAENSIA NO 238. UNIVERSITAS WASAENSIS, 132–145.
- Harvey David & Koskinen Kaisa (2008) Uusliberalismin lyhyt historia. Tampere: Vastapaino.
- Healy, Karen (2014) Social Work Theories in Context: Creating Frameworks for Practice. 2nd edition. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula (2007) Tutki Ja Kirjoita. 13. osin uud. laitos. Helsinki: Tammi.

- Joensuu Minna (2014) Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot. Teoksessa Niiranen Vuokko, Joensuu Minna, Lammintakanen Johanna & Kerkkänen Mervi (toim.) Johtajana muutoksissa. Acta 253. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki: Kuntaliitto, 32–42.
- Jokinen Arja (2016) Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Teoksessa Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero (toim.) Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Tampere: Vastapaino, 249–266.
- Jokinen Arja & Juhila Kirsi (2016) Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero (toim.) Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Tampere: Vastapaino, 267–310.
- Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero (2016) Diskursiivinen maailma. Teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. Teoksessa Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero (toim.) Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Tampere: Vastapaino, 25–50.
- Juhila Kirsi (2006) Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Tampere: Vastapaino.
- Juhila Kirsi (2009) Sosiaalityön selontekovelvollisuus. Janus 17 (4), 296–312.
- Julkunen Raija (2001) Suunnanmuutos: 1990-luvun sosiaalipoliittinen reformi Suomessa. Tampere: Vastapaino.
- Juuti Pauli & Virtanen Petri (2009) Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Järvinen Pekka (2008) Ammattina esimies. Helsinki: WSOY Pro.
- Kellis Dana S. & Ran Bing (2015) Effective leadership in managing NPM-based change in the public sector. Journal of Organizational Change Management, Vol. 28 (4), 614–626.
- Kinnunen Juha & Lindström Kari (2005) Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Koivistoinen Mari & Pellinen Katri (2014) Viestintä osana johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa Niiranen Vuokko, Joensuu Minna, Lammintakanen Johanna & Kerkkänen Mervi (toim.) Johtajana muutoksissa. Acta 253. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki: Kuntaliitto, 109–120.
- Kuula Arja (2011) Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

- Kuusela Pekka (2000) Sosiaalisen konstruktionismin liike sosiaalitieteissä. Teoksessa Kuusela Pekka & Saastamoinen Mikko (toim.). Ruumis, minä ja yhteisö: Sosiaalisen konstruktionismin näkökulma. Kuopio: Kuopion yliopisto, 17–44.
- Lammintakanen Johanna & Rissanen Sari (2015) Poliitiikka ja strategia sosiaali- ja terveysjohtamisessa. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro, 39–58.
- Luomala Anne (2008) Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>
- Löf Kaisa (2012) Sosiaalialan johtaminen lähiesimiesten näkökulmasta. Tampere: Tampereen yliopisto, pro gradu -tutkielma.
- Manka Marja-Liisa (2006) Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka Marja-Liisa (2012) Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro.
- Milk-Meyer Nanna (2018) Organizational professionalism: Social workers negotiating tools of NPM. *Professions and Professionalism*, 8(2), e2381. <https://doi-org.helios.uta.fi/10.7577/pp.2381>. Viitattu 1.9.2018.
- Mäkikangas Anne (2007) Personality, well-being and job resources: from negative paradigm towards positive psychology. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Mänttari-Van Der Kuip Maija (2013) Julkinen sosiaalityö markkinoistumisen armoilla? *Yhteiskuntapolitiikka* 78 (1), 5-19.
- Mänttari-van der Kuip Maija (2015) Sosiaalityöntekijöiden työyhteisölliset voimavarat subjektiivisen työhyvinvoinnin selittäjänä kunnallisessa sosiaalihuollossa. *Työelämän tutkimus* 13:1, 3–19.
- Mäntysaari Mikko (2006) Syrjiikö sosiaalityö? Teoksessa Helne Tuula & Laatu Markku (toim.) *Vääryyskirja*. Helsinki: Kelan tutkimusosasto, 115–132.
- Mönkkönen Kaarina & Roos Satu (2010) Työyhteisötaidot. Kuopio: UNIpress.
- Möttönen Sakari & Kettunen Pekka (2014). Sosiaalipalvelut kuntien hallinto- ja palvelurakenteiden murroksessa. Teoksessa Haverinen Riitta, Kuronen Marjo, Pösö Tarja (toim.). *Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus*. Tampere: Vastapaino, 109–124.

Niiranen Vuokko (1995) Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus. Helsinki: Sosiaaliturvan keskusliitto.

Niiranen Vuokko (2006) Reformia, rakenteita, retoriikkaa. Teoksessa Aarrevaara Timo, Stenvall Jari, Vihanto Martti, Rajaniemi Jani, Virtanen Petri, Niiranen Vuokko, Syväjärvi Antti & Iivonen Jyrki (toim.). Kriittinen Ajankuva. Tampere: Tampere University Press, 60–81.

Niiranen Vuokko, Seppänen-Järvelä Riitta, Sinkkonen Merja & Vartiainen Pirkko (2010) Johtaminen Sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Niiranen Vuokko (2014) Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa Niiranen Vuokko, Joensuu Minna, Lammintakanen Johanna & Kerkkänen Mervi (toim.) Johtajana muutoksissa. Acta 253. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki: Kuntaliitto, 43–56.

Niemelä, Mikko (2008) Julkisen sektorin reformin pitkä kaari Valtava-uudistuksesta Parashankkeeseen. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.

Nuutinen Sanna, Manka Marja-Liisa & Heikkilä-Tammi Kirsi (2011) Muutosjohtaminen kunnassa – henkilöstöhallinnon järjestelmän uudistuminen työhyvinvoinnin haasteena. Teoksessa Virkajärvi Marjukka (toim.) Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 2/2011. Työelämän tutkimuspäivät 2010. Tampereen yliopisto, yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, 118–129.

http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65667/tyoelaman_tutkimuspaivat_2010.pdf?sequence=1#page=126 Viitattu 15.5.2018.

Nyholm Inga, Stenvall Jari, Airaksinen Jenni, Pekkola Elias, Haveri Arto, Af Ursin Klaus & Tiihonen Seppo (2016) Julkinen Hallinto Suomessa. Helsinki: Tietosanoma.

Näätänen Ari-Matti (2018) Sosiaalibarometri 2018. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. <https://www.soste.fi/ajankohtaista/julkaisut/sosiaalibarometri/perustoimeentulon-kela-siirto.html> Viitattu 14.6.2018.

Osborne Stephen (2006) The New Public Governance? Public Management Review 8:3, 377–387.

Paasivaara Leena & Nikkilä Juhani (2010) Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

- Pakarinen Terttu & Kananoja Aulikki (2017) Sosiaalihuollon ja sosiaalityön johtaminen. Teoksessa Kananoja Aulikki, Lähteinen Martti & Marjamäki Pirjo (toim.) Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma, 471–484.
- Palvelurakennetyöryhmän loppuraportti (2012) Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2012:30.
- Patomäki Heikki (2015) Uusliberalismi Suomessa: lyhyt historia ja tulevaisuuden vaihtoehdot. Helsinki: WSOY.
- Pekkarinen Elina (2010) Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksista. THL: Helsinki.
<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80260/c36d8dc8-fca6-46e6-95ec-78a8efb6a626.pdf?sequence=1> Viitattu 14.6.2018.
- Pesäpuu ry (2002) Vahvuuskortit. Käyttöohjeet. Jyväskylä.
- Pettigrew Andrew M (1997) What is a processual analysis? Scandian Journal of Management 11 3 (4) 337–348.
- Pietikäinen Sari & Mäntynen Anne (2009) Kurssi kohti diskurssia. Tampere: Vastapaino.
- Pohjola Anneli (2014) Rakenteellisen sosiaalityön paikannuksia. Teoksessa Pohjola Anneli, Laitinen Merja & Seppänen Marjaana. Rakenteellinen Sosiaalityö. [Kuopio]: UNIpress, 16–36.
- Pynnönen Anu (2013) Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen. Working paper N:o 379/2013, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/42412/978-951-39-5471-0.pdf?sequence=1> Viitattu 23.6.2018.
- Pyöriä Pasi (toim.) (2012) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus University Press.
- Pyörälä Eeva (1995) Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa. Teoksessa Leskinen Jaakko & Alasuutari Pertti (toim.) Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus, 11–26.
- Raatikainen Jaana (2014) Sosiaalityön lähi- ja keskijohdon johtamisosaaminen. Teoksessa Niiranen Vuokko, Joensuu Minna, Lammintakanen Johanna & Kerkkänen Mervi (toim.)

Johtajana muutoksissa. Acta 253. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki: Kuntaliitto, 125–128.

Ranta Juha & Kuula-Lammi Arja (2017) Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen Matti, Nikander Pirjo & Ruusuvuori Johanna (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 357–366.

Rasanen, Leena (2009). Työyhteisön kehittämistä ja työhyvinvointia tukevat johtamisen käytännöt. Teoksessa Yliruka, Laura; Koivisto, Juha & Karvinen-Niinikoski, Synnöve (toim.) Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. 59–75.

Rauramo Päivi (2008) Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Reikko Kai, Salonen Kari & Uusitalo Ilkka (2010) Puun ja kuoren välissä – lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 41. Tampere: Juvenes Print Oy.

Rissanen Sari (2016) Sosiaalityön johtaminen. Teoksessa Törrönen Maritta, Hänninen Kaija, Jouttimäki Päivi, Lehto-Lundén Tiina, Salovaara Petra & Veistilä Minna (toim.) Vastavuoroinen Sosiaalityö. Helsinki: Gaudeamus, 231–242.

Ritzer George (2008) The McDonaldization of Society 5. 5. ed. Los Angeles: Pine Forge Press.

Roivainen Irene & Ranta-Tyrkkö Satu (2016) Yhteisöt ja sosiaalityö: johdantoa aiheeseen. Teoksessa Roivainen Irene & Ranta-Tyrkkö Satu (toim.) Yhteisöt ja yhteisösosiaalityön lähtökohdat. United Press Global, 7-20.

Ruusuvuori Johanna & Nikander Pirjo (2017) Haastatteluaineiston litterointi. . Teoksessa Hyvärinen Matti, Nikander Pirjo & Ruusuvuori Johanna (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 367–376.

Suoninen Eero (1992) Perheen kuvakulmat. Diskurssianalyysi perheenäidin puheesta. Tampereen yliopisto, sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tutkimuksia, sarja A, nro 24. Tampere: Tampereen yliopisto.

Suoninen Eero (1995) Miten rakennamme kulttuurin virtaa? Diskurssianalyttisen tutkimusotteen lähtökohtia. Teoksessa Leskinen Jaakko & Alasuutari Pertti (toim.) Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus, 91–102.

Suoninen Eero (2016) Kielenkäytön vaihtelevuuden analysoiminen. Teoksessa Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero (toim.) Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Tampere: Vastapaino, 51–73.

Suoninen Eero (2016) Mistä on perheenäidit tehty? Haastattelupuheen analyysi. . Teoksessa Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero (toim.) Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Tampere: Vastapaino, 107–143.

Suoninen Eero (2016) Näkökulmia sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero (toim.) Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Tampere: Vastapaino, 229–248.

Stenvall Jari, Majoinen Kaija, Syväjärvi Antti, Vakkala Hanna & Selin Antti (2007) ”Meesromppeines siihen”. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioidissa. Acta nro 191. Helsinki: Lapin yliopisto & Suomen Kuntaliitto.

Syväjärvi Antti & Perttula Juha & Stenvall Jari & Majoinen Kaija & Vakkala Hanna (2007) Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessä muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa. Hallinnon tutkimus 3/2007.

Taskinen Helena (2015) Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOY pro, 145–164.

Vakkala Hanna (2012) Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta nro 238 -väitöskirja. Helsinki: Lapin yliopisto & Suomen Kuntaliitto.

Valli-Lintu Auli (2017) SOTE- ja kuntarakenteen pitkä kujanjuoksu. KAKS-kunnallisalan kehittämissäätiön julkaisu 10/2017.

Valtonen Hannu (2015) Sosiaali- ja terveydenhuollon talous. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOY pro, 59–78.

Viitanen Elina, Kokkinen Lauri, Konu Anne, Simonen Outi, Virtanen V. Juha, Lehto Juhani (2007) Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Kunnallisalan kehittämissäätiö.

Virtanen Petri (2006) Vallankumous julkishallinnon organisaatiokoneessa? Teoksessa Aarvaara Timo, Stenvall Jari, Vihanto Martti, Rajaniemi Jani, Virtanen Petri, Niiranen Vuok-

ko, Syväjärvi Antti & Iivonen Jyrki (toim.). Kriittinen Ajankuva. Tampere: Tampere University Press, 44–59.

Virtanen Petri & Stenvall Jari (2010) Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma..

Vuorinen Riitta (2008) Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastohoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Acta Universitatis Tamperensis; 1358, Tampere University Press, Tampere.

Witkin Stanley (2012) Social Construction and Social Work Practice: Interpretations and Innovations. New York: Columbia University Press.

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Esittely. Tampereen yliopisto.

<http://www.fsd.uta.fi/fi/hallinto/index.html> Viitattu 20.4.2018.

Yliaska Ville (2014) Tehokkuuden toiveuni: Uuden julkisjohtamisen historia Suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle. Helsinki: Into.

Suomen lainsäädäntö:

Kuntalaki (410/2015). Annettu Helsingissä 10.4.2015.

Kuntajakolaki (1698/2009). Annettu Helsingissä 29.12.2009.

Laki kunnan peruspalveluiden valtionosuuksista (1704/2009). Annettu Helsingissä 29.12.2009.

Laki vapaakuntakokeilusta (718/1988). Annettu Helsingissä 29.7.1988.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. Annettu Helsingissä 29.12.2016.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Haastattelurunko:

Sosiaalityön lähijohtaminen

Kuvaile työtäsi ja toimenkuvaasi.

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tehtäväsi lähijohtajana?

Millaisia haasteita ja vaatimuksia lähijohtajana työskentelyyn liittyy?

Mitä hyviä puolia ja mahdollisuuksia lähijohtajana työskentelyyn liittyy?

Muuta?

Työhyvinvointi

Mitä on mielestäsi työhyvinvointi yleisesti?

Mitä on mielestäsi työhyvinvointi sosiaalityössä?

- vahvuuskortit: Valitse kolme korttia, jotka ovat mielestäsi keskeisiä työhyvinvoinnissa.

Perustele valintasi.

Miten huomioit työhyvinvoinnin valitsemiasi korttien suhteen omassa lähijohtamisessasi?

Muuta?

Muutosjohtaminen

Mitä muutoksia työyhteisösi on kokenut viimeisen parin vuoden aikana?

Mitä on mielestäsi muutosjohtaminen?

- vahvuuskortit: Valitse kolme korttia, jotka ovat mielestäsi keskeisiä muutosjohtamisessa.

Perustele valintasi.

Miten pystyt mielestäsi toteuttamaan valitsemiasi kortteja muutosjohtamisessasi?

Miten kuvailisit työhyvinvoinnin ja muutosjohtamisen välistä suhdetta kertomasi ja valitsemiesi korttien perusteella?

Muuta?

Liite 2. Taustatietolomake

Taustatietolomake

Haastattelupäivämäärä:

Koulutustausta (suorittamisvuosi):

Johtamiseen liittyvä täydennyskoulutus:

Työkokemus (vuosina):

Aiemmat esimiestehtävät:

Liite 3. Saatekirje

Arvoisa lähijohtajana toimiva sosiaalityöntekijä,

Olen sosiaalityön opiskelija Tampereen yliopistosta ja teen pro gradu -tutkielmaa aiheesta työhyvinvoinnin näkökulma sosiaalityön muutosjohtamiseen. Tutkielmani käsittelee aihetta lähijohtajien näkökulmasta käsin ja teoreettiset lähtökohdat kytkeytyvät uusliberalismiin, julkiseen reformiin ja viimeaikaisempiin sosiaalityön toimintaympäristön muutoksiin. Tutkielmani tavoitteena on tuoda esille lähijohtajina toimivien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia muutosjohtamisesta rakennemuutoksissa sekä selvittää, miten he huomioivat työhyvinvoinnin muutosjohtamisessaan ja millaisia merkityksiä ne saavat.

Toivon voivani haastatella Sinua tästä ajankohtaisesta aiheesta ja kuulla kokemuksiasi lähijohtamisesta, muutosjohtamisesta ja työhyvinvoinnista. Toteutan haastattelun teema-haastattelulla, jossa lisämausteena on luovia menetelmiä. Haastattelua varten olisi hyvä varata aikaa noin tunti (1 h) ja haastattelupaikaksi voimme valita Sinulle parhaiten sopivan paikan. Tutkielmassa haastattelut ja kohdeorganisaatio käsitellään anonymistisesti. Aineisto arkistoidaan näillä näkymin Tampereen yliopiston tietoaarkistoon ja tutkielma esitellään Praksis-ympäristössä.

Mikäli olet halukas osallistumaan haastatteluun, otathan mahdollisimman pian yhteyttä sähköpostitse tai puhelimitse. Kerron myös mielelläni lisää tutkielmasta.

Tutkimusterveisin,

Reetta Väisänen

040 xxx xxxx

vaisanen.reetta.e@student.uta.fi